

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção



## **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E INDICADORES DE QUALIDADE NOS CURSOS SUPERIORES**

Dissertação de Mestrado  
RITA DE CÁSSIA GOMES JACOB

Florianópolis  
2003

Rita de Cássia Gomes Jacob

## **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E INDICADORES DE QUALIDADE NOS CURSOS SUPERIORES**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Florianópolis

2003

## Ficha Catalográfica

JACOB, Rita de Cássia Gomes

Avaliação institucional e indicadores de qualidade nos cursos superiores / Rita de Cássia Gomes Jacob. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

229p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientador: Edson Pacheco Paladini

1. Qualidade na educação 2. Avaliação institucional 3. Indicadores de qualidade no ensino superior I. Universidade Federal de Santa Catarina II. Título

CDD 658.562

Rita de Cássia Gomes Jacob

## **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E INDICADORES DE QUALIDADE NOS CURSOS SUPERIORES**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de setembro de 2003.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Alexandre de Avila Lerípio, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*  
**Orientador**

---

Prof.<sup>a</sup> Angelise Valladares Monteiro, Dr.<sup>a</sup>  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

Ao meu esposo, Napoleão Garcia Jacob, que no decorrer deste trabalho,  
abruptamente, nos deixou. Ficarão para sempre exemplos de dedicação aos  
esportes e alegria de viver.

***Agradecimentos***

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, que ousa inovar, oportunizando-nos a realização deste mestrado.

À União Educacional de Brasília, pelo apoio e incentivo.  
Ao Professor Edson Pacheco Paladini, que me ensinou que a longa jornada começa com o primeiro passo.

À Professora Ludmila Guimarães, que não permitiu que eu desistisse desta caminhada.

Ao meu filho Henrique, que, com carinho, me amparou nos momentos mais difíceis de minha vida.

*“Deve-se buscar não apenas uma quantidade muito maior de experimentos, como também de gênero diferente dos que até agora nos têm ocupado. Mas é necessário, ainda, introduzir-se um método completamente novo, uma ordem diferente e um novo processo, para continuar e promover a experiência. Pois a experiência vaga, deixada a si mesma, é um mero tateio e presta-se mais a confundir os homens que a informá-los. Mas quando a experiência proceder de acordo com leis seguras e de forma gradual e constante, poder-se-á esperar algo de melhor da ciência.”*

Francis Bacon

## Resumo

JACOB, Rita de Cássia G. **Avaliação institucional e indicadores da qualidade nos cursos de superiores**. 2003. 229f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este estudo trata do processo de melhoria da qualidade como parte da visão estratégica das instituições de ensino superior para alcançar níveis de excelência acadêmica e administrativa, elevar as competências e a capacidade de mobilizar recursos de maneira mais eficiente, comprometendo, em sua gestão e em seus resultados, os atores envolvidos em sua produção, considerando de maneira prioritária a satisfação dos usuários, a realização pessoal e profissional dos envolvidos, a distribuição eficiente dos recursos e a capacidade de resposta ante as novas demandas de um ambiente cada vez mais competitivo.

A avaliação do ensino superior tem-se constituído em um importante instrumento que proporciona elementos para se questionar os processos educacionais, permitindo verificar a causa dos resultados obtidos e o cumprimento dos objetivos institucionais e, ainda, fundamentar a análise de alternativas possíveis. Avaliar as instituições de ensino superior no contexto das funções universitárias implica desenvolver sistemas que considerem adequadamente os elementos quantitativos e qualitativos, capazes de assimilar a variedade de objetivos e a heterogeneidade das ações que realizam as distintas instituições.

**Palavras-chave:** qualidade na educação, avaliação institucional, indicadores de qualidade no ensino superior.



## **Abstract**

JACOB, Rita de Cássia G. **Avaliação institucional e indicadores da qualidade nos cursos superiores**. 2003. 229f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The study discusses the process of improving quality of higher education organizations as a strategy to reach optimum level of preeminence in both academic and administrative aspects, empowering staff competencies and abilities to an effective use of its resources as well as commitment with management and its results, taking on account priority of user satisfaction, personal and professional achievement, effective distribution of resources and ability to prompt responses in an ever increasing competitive environment.

Assessment in higher education has been considered an important tool, providing data for questioning educational processes, as it allows verifying cause of results and fulfillment of institutional goals; it provides also ground to an analysis of possible alternatives. To assess higher education institutions according to their functions implies the development of systems that consider adequately quantitative and qualitative elements, thus enabling the assimilation of diversity of goals and heterogeneity of actions performed by such organizations.

**Key words:** quality in education, institutional assessment, quality indicators in higher education.

## SUMÁRIO

|   |             |
|---|-------------|
| <b>LISTA DE FIGURAS .....</b>                                 | <b>xi</b>   |
| <b>LISTA DE QUADROS .....</b>                                 | <b>xii</b>  |
| <b>LISTA DE TABELAS .....</b>                                 | <b>xiii</b> |
| <b>LISTA DE REDUÇÕES .....</b>                                | <b>xiv</b>  |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                     | <b>15</b>   |
| 1.1 Origem do trabalho .....                                  | 16          |
| 1.2 Justificativa .....                                       | 17          |
| 1.3 Definição do problema .....                               | 19          |
| 1.4 Objetivos .....   | 20          |
| 1.4.1 Objetivo geral .....                                    | 20          |
| 1.4.2 Objetivos específicos .....                             | 20          |
| 1.5 Abrangência do trabalho .....                             | 20          |
| 1.6 Estrutura do trabalho .....                               | 22          |
| <b>2 SUPORTE TEÓRICO .....</b>                                | <b>23</b>   |
| 2.1 Visão geral do ensino superior no Brasil .....            | 23          |
| 2.2 Qualidade da educação superior .....                      | 24          |
| 2.2.1 Qualidade como fenômeno excepcional .....               | 27          |
| 2.2.2 Qualidade como adequação .....                          | 28          |
| 2.2.3 Qualidade como ajuste a um propósito .....              | 28          |
| 2.2.4 Qualidade como relação custo-valor .....                | 29          |
| 2.2.5 Qualidade como transformação .....                      | 29          |
| 2.3 Qualidade e legislação educacional no Brasil .....        | 30          |
| 2.4 Indicadores de qualidade da educação superior .....       | 33          |
| 2.4.1 Indicadores de produtividade .....                      | 34          |
| 2.4.2 Indicadores de eficácia .....                           | 35          |
| 2.4.3 Indicadores de eficiência .....                         | 35          |
| 2.5 Critérios para estabelecimento de indicadores .....       | 36          |
| 2.6 Modelo sistêmico de instituições de ensino superior ..... | 37          |
| 2.7 Avaliação como elemento da qualidade .....                | 39          |
| 2.8 Tendências .....  | 40          |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                    | <b>43</b>   |
| 3.1 Classificação da pesquisa .....                           | 43          |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2 Delimitação do estudo.....  | 45        |
| 3.3 Coleta, tratamento e análise dos dados .....  | 45        |
| <b>4 MODELO PROPOSTO .....</b>  | <b>47</b> |
| 4.1 Visão geral do modelo.....  | 47        |
| 4.2 Fases da construção e operacionalização do modelo.....  | 48        |
| 4.3 Definição operacional do modelo de avaliação da qualidade .....   | 50        |
| 4.3.1 Elementos de análise, indicadores, aspectos avaliados e estratégias de<br>medição que compõem a avaliação ..... | 50        |
| 4.4. Classificação dos conceitos e quadros relacionados aos componentes<br>do modelo sistêmico de IES.....            | 65        |
| 4.5 Coleta e organização de dados .....   | 81        |
| 4.6 Descrição e exploração dos dados.....   | 85        |
| 4.6.1 Análise descritiva .....  | 87        |
| 4.6.2 Análise relacional .....  | 87        |
| 4.6.3 Análise ambiental .....   | 87        |
| 4.7 Formulação de objetivos .....   | 88        |
| 4.8 Formulação de estratégias.....  | 89        |
| 4.9 Implementação das estratégias .....   | 89        |
| 4.10 Meta-avaliação .....   | 90        |
| 4.11 Observações finais .....   | 92        |
| <b>5 APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PARA<br/>INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....</b>                  | <b>94</b> |
| 5.1 Correspondência dos subtítulos do capítulo ao modelo .....  | 94        |
| 5.2 Caracterização da instituição de ensino superior em estudo .....  | 95        |
| 5.2.1 Resultados dos processos avaliativos institucionalizados.....   | 96        |
| 5.3 Levantamento e organização de dados .....   | 98        |
| 5.3.1 Universo e amostra .....  | 98        |
| 5.3.2 Procedimentos para aplicação dos instrumentos de coleta de<br>dados .....                                       | 99        |
| 5.3.3 Classificação segundo a atribuição dos conceitos .....  | 100       |
| 5.4 Descrição e exploração dos dados.....   | 102       |
| 5.4.1 Análise descritiva .....  | 102       |
| 5.4.2 Análise relacional .....  | 115       |
| 5.4.3 Análise ambiental .....   | 118       |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 5.5      | Objetivos .....   | 120        |
| 5.6      | Estratégias e ações a serem implementadas .....                                     | 121        |
| 5.7      | Meta-avaliação .....  | 139        |
| 5.8      | Caracterização de uma IES de qualidade .....  | 140        |
| 5.9      | Considerações a respeito do modelo .....  | 143        |
| 5.10     | Recomendações a partir do modelo .....  | 143        |
| <b>6</b> | <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>   | <b>147</b> |
| 6,1      | Limitações do trabalho .....  | 147        |
| 6.2      | Conclusões gerais .....   | 147        |
| 6.3      | Perspectivas de trabalho.....   | 149        |
| 6.4      | Considerações finais .....  | 150        |
| <b>7</b> | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>153</b> |
|          | <b>APÊNDICES .....</b>  | <b>159</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....</b>                           | <b>160</b> |
|          | <b>APÊNDICE B – PLANILHA DE CONDENSAÇÃO GERAL .....</b>                             | <b>187</b> |
|          | <b>APÊNDICE C – PLANILHA DE CONDENSAÇÃO GERAL – MÉDIA DA<br/>QUESTÃO .....</b>      | <b>201</b> |
|          | <b>APÊNDICE D – PLANILHA DE CONDENSAÇÃO GERAL – MÉDIA DOS<br/>INDICADORES .....</b> | <b>219</b> |
|          | <b>APÊNDICE E – FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DAS<br/>ATIVIDADES PROPOSTAS .....</b> | <b>228</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Modelo sistêmico de instituições de ensino superior.....                         | 38 |
| Figura 2: Componentes do processo de avaliação da qualidade institucional .....            | 48 |
| Figura 3: Fases da construção e operacionalização do modelo de avaliação<br>para IES ..... | 49 |
| Figura 4: Diagnóstico situacional da IES .....   | 86 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1: Classificação dos conceitos .....                                | 66  |
| Quadro 2: Componentes do modelo sistêmico de IES – contexto .....          | 67  |
| Quadro 3: Componentes do modelo sistêmico de IES – objetivos.....          | 68  |
| Quadro 4: Componentes do modelo sistêmico de IES – produtos .....          | 70  |
| Quadro 5: Componentes do modelo sistêmico de IES – processos.....          | 71  |
| Quadro 6: Componentes do modelo sistêmico de IES – entradas .....          | 80  |
| Quadro 7: Estrutura de itens dos questionários .....                       | 83  |
| Quadro 8: Correspondência entre as fases da avaliação e os subtítulos..... | 95  |
| Quadro 9: Conceitos – contexto .....                                       | 100 |
| Quadro 10: Conceitos – objetivos .....                                     | 100 |
| Quadro 11: Conceitos – produtos.....                                       | 101 |
| Quadro 12: Conceitos – processos .....                                     | 101 |
| Quadro 13: Conceitos – entradas.....                                       | 101 |
| Quadro 14: Diagnóstico situacional – eficácia.....                         | 115 |
| Quadro 15: Diagnóstico situacional – eficiência .....                      | 116 |
| Quadro 16: Diagnóstico situacional – produtividade .....                   | 117 |
| Quadro 17: Pontos fortes e fracos.....                                     | 119 |
| Quadro 18: Ortunidades e ameaças .....                                     | 120 |
| Quadro 19: Ações estratégicas – Biblioteca.....                            | 122 |
| Quadro 20: Ações estratégicas – tecnologia .....                           | 124 |
| Quadro 21: Ações estratégicas – avaliação institucional .....              | 126 |
| Quadro 22: Ações estratégicas – condições de trabalho .....                | 128 |
| Quadro 23: Ações estratégicas – inovações pedagógicas .....                | 129 |
| Quadro 24: Ações estratégicas – capacitação .....                          | 130 |
| Quadro 25: Ações estratégicas – produtividade institucional .....          | 131 |
| Quadro 26: Ações estratégicas – produção científica .....                  | 132 |
| Quadro 27: Ações estratégicas – processos e serviços .....                 | 134 |
| Quadro 28: Ações estratégicas – solidificação mercadológica.....           | 135 |
| Quadro 29: Ações estratégicas – integração com a comunidade .....          | 137 |
| Quadro 30: Ações estratégicas – gestão democrática .....                   | 138 |

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Demonstrativo da amostra envolvida no estudo – 1º semestre/2002 ..... 99

## LISTA DE REDUÇÕES

### Abreviaturas

GT: Grupos de trabalho

IES: Instituição de ensino superior

### Siglas

CEA: Comissão Especial de Avaliação

Conaes: Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

COPEX: Coordenação de Estudos, Pesquisa e Extensão

CPPS: Comissão Permanente de Processo Seletivo

ENC: Exame Nacional de Cursos

ENEM: Exame Nacional de Ensino Médio

FIES: Programa de Financiamento Estudantil

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC: Ministério da Educação

Paideia: Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área

PAS: Programa de Avaliação Seriada

PNE: Plano Nacional de Educação

SESu: Secretaria de Educação Superior

Sinaes: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior



# 1 INTRODUÇÃO

A abordagem da educação, sendo ela própria um caminho para o conhecimento que nunca está pronto, visa a uma proposição inteligente sobre o ato de aprender a conceber uma certa complexidade que cerca não só o pensamento humano, mas os fatos que dependem dele. Na prática, isso se reflete na crescente inadequação entre a produção e o uso do conhecimento, sua aplicabilidade e finalidade.

Dito de outra maneira, pode-se observar cotidianamente que a disjunção entre os saberes e desses com as realidades culturais, sociais, com os problemas multidisciplinares torna imperceptíveis as relações que fazem do conhecimento uma aptidão humana para buscar soluções e dar respostas mais adequadas às questões do homem.

A escolha de Edgar Morin como pilar de reflexão e arcabouço teórico deste trabalho deu-se em função do seu pensamento que se opõe a qualquer forma de reducionismo ou determinismo e aponta para as conseqüências da separação entre duas formas de estudar e refletir sobre as questões humanas: de um lado, a cultura científica, que separa os campos do conhecimento, suscita descobertas, teorias, mas não reflete sobre o destino humano e sobre o futuro dela própria como ciência e, do outro, a cultura humanista, que é genérica e alimenta nossa inteligência geral, provoca questionamentos sobre as questões humanas, estimula a reflexão sobre o saber e favorece a integração dos conhecimentos.

Morin também trata da inteligência da complexidade, um caminho para a religação entre ciência e consciência da complexidade. Na realidade, faz um apelo à mudança de olhar sobre a nossa maneira de entender as coisas, isto é, recorre a um novo começo, em que ciência e consciência reformam o entendimento e traduzem o desafio da educação: “trabalhar para o bem pensar”.

Mas, o que significa trabalhar para o bem pensar no mundo globalizado? Por que os agentes da educação devem trabalhar para o bem pensar? E que relação guarda o bem pensar com a avaliação institucional?

É por intermédio do paradigma de E. Morin que será conduzido este trabalho de pesquisa para responder aos desafios que, freqüentemente, fazem parte da compreensão de que todo ato que se compromete gera riscos e efeitos imprevisíveis.

## 1.1 Origem do trabalho

O mundo está saindo de uma época de determinismos simples e entrando na era de complexidades e incertezas em que as estratégias e a inovação aparecem fortemente associadas. É nesse cenário que chega a modernidade, sem objetivo definido e sem qualquer representação do que está por vir, o futuro.

O regime de economia aberta deixa a sociedade cada vez mais fragmentada. Nessa sociedade, ninguém é capaz de responder ou prever de onde virá o movimento que poderá derrubar todos sem qualquer aviso prévio. Segundo Simon Nora (1980), hoje em dia ninguém sabe quais são os estímulos que provocam os nascimentos ou investimentos.

Com a revolução tecnológica, a mundialização atingiu também os aspectos culturais e sociais, num processo de expansão massificada da mídia audiovisual e da comunicação que provoca a homogeneização da cultura e a destruição dos particularismos nacionais, altera as atividades da sociedade e promove uma mudança no universo da informação – se assiste a uma crescente desmaterialização das atividades (econômicas, explosão dos mercados financeiros e culturais, explosão das novas mídias digitais, internet).

A era industrial e a “sociedade de consumo” cedem lugar à sociedade da informação e são modificadas as noções de liberdade, democracia, autonomia, cidadania, que disputam lugar com as empresas e seus valores, o interesse privado e as forças de mercado. Instaura-se, segundo Ignácio Ramonet (1999), a pressão entre a autoridade absoluta do consumidor e a vontade dos cidadãos assegurada pela democracia.

As bases da modernidade foram abaladas pela nova ordem mundial e, nesse sentido, o estudo proposto consiste em, de forma crítica, contextualizar o sentido político dos instrumentos educacionais na sociedade e situar a avaliação institucional como uma questão a ser tratada não só do ponto de vista técnico e funcional da qualidade da educação, mas também como referência histórica para a produção de conhecimento e para a autonomia humana.

## 1.2 Justificativa

Segundo Silva (2001, p.45), “a Engenharia da Produção caracteriza-se como uma engenharia de métodos e procedimentos”. Seu objetivo é o estudo, o projeto, a implementação e a gerência de sistemas produtivos integrados de bens e serviços e a especificação, previsão e avaliação dos resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente.

A Engenharia da Produção tem uma abordagem interdisciplinar como base para a construção do conhecimento. “Nesse sentido está envolvida com diversas Ciências Humanas, em particular com a Economia e as ciências da organização (que envolvem temas ligados à Administração, à Sociologia, às Ciências Ambientais, à Psicologia e à Matemática Aplicada)” (SILVA, 2001, p.45).

O estudo proposto considera os sistemas de produção em seu sentido amplo, ou seja, incluindo a produção de bens e serviços e os processos administrativos. Dessa forma, a intenção deste estudo é desenvolver um modelo de avaliação institucional que ofereça informações para a otimização dos processos e melhoria da qualidade das instituições de ensino superior ou do próprio sistema educacional.

O trabalho aborda as questões de avaliação da qualidade, exigência que, nas instituições de ensino superior, tornou-se central em várias discussões a partir dos anos 80. As causas dessa exigência são encontradas em vários fatores, entre os quais a crescente preocupação do Estado com a quantidade e direção de gastos públicos para a educação superior, ou ainda, os limites dos gastos públicos, os cortes no orçamento e as operações de contenção de despesas que levaram a questionamentos sobre a qualidade dos processos e produtos na educação superior.

Acrescentem-se a isso os fatores determinantes da política de reforma do ensino voltados ao desenvolvimento, entre os quais: a evasão escolar como consequência direta da repetência, a formação excessivamente acadêmica, a baixa qualidade dos cursos de graduação, o distanciamento das necessidades do setor produtivo e, sobretudo, da nova ordem mundial, conhecida como globalização.

No Brasil, a efetivação dos paradigmas da nova ordem mundial tem-se traduzido no fenômeno da ampliação massiva do número de escolas privadas superiores, uma vez que o sistema de ensino público, por vários fatores, não tem conseguido responder às demandas sociais e econômicas na formação de mão-de-obra qualificada. É claro que não se deseja aqui comparar ou reduzir, levemente, os

objetivos diferenciados destas, mas constatar que o esforço do Estado brasileiro em se modernizar e o crescimento relativo dos investimentos nessa área, na última década, não têm sido suficientes e eficazes para minimizar os efeitos negativos da estrutura burocrática de seus órgãos de representação na resolução de problemas internos (administrativos) e de demandas e necessidades sociais (fator externo).

Segundo Arruda (1997, p.54):

A educação superior é fundamental no desenvolvimento deste novo cenário, com a adequação dos currículos às necessidades das empresas, do governo e do país, fatores imprescindíveis para resgatar a defasagem e as contradições existentes hoje em nosso país, bem como assegurar a mobilidade social para cima.

Em face do cenário exigido ao setor educacional, o mecanismo de avaliação institucional constitui não apenas uma medida, mas também um diferencial competitivo que permite, entre outros, avaliar a satisfação de estudantes, docentes, gestão administrativa e comunidade.

Portanto, longe de ser apenas uma imposição legal, a avaliação institucional pode representar uma solução tanto para resolver problemas de recursos quanto para (re)construir cenários desejáveis e contém, além do diagnóstico da situação da escola, o conjunto de ações para correção de rumos e mudanças estratégicas segundo indicadores de qualidade.

No caso das instituições de ensino superior privadas, o grande motivador da avaliação institucional concentra-se, atualmente e, sobretudo, na competição cada vez maior por alunos, uma vez que o grande e crescente número de instituições privadas tem acirrado a disputa no mercado. As IES têm sido obrigadas a enfrentar a concorrência e apresentar seus diferenciais competitivos, a fim de atrair sua clientela e, mais ainda, mantê-la, pois as constantes promoções comerciais têm promovido grande troca de escola, não em busca da qualidade, é claro, mas pelo fator preço.

O processo da globalização, com a imensidão de fluxo informacional, tem proporcionado cobranças da sociedade em busca da qualidade dos serviços educacionais. A cada dia que passa, a sociedade compreende a importância e a determinação que o processo de formação no ensino superior possui no ingresso no mercado de trabalho. Desse modo, a avaliação institucional surge como instrumento de integração de interesses, necessidades e desejos provenientes de uma conjuntura tão complexa quanto difusa rumo ao sucesso e à qualidade do

“empreendimento” educação. E, ainda, como importante ferramenta gerencial da instituição de ensino superior.

A busca pela qualidade na escola ou por uma escola de qualidade pode ser designada *per si* como aquela que atende às prerrogativas da comunidade local e global e a orienta no desenvolvimento de seu potencial máximo. É a escola atenta às exigências sociais, culturais e econômicas do seu tempo, promovendo o ajuste entre a realidade e o processo educacional.

Educar, ensinar para o novo modelo econômico, é uma tarefa árdua e de difícil operacionalização, e o desafio corresponde, então, a não apenas avaliar, mediante padrões universais ou comuns, simplesmente por uma exigência formal, qualquer dos órgãos competentes, mas por uma responsabilidade social, qual seja apontar e construir caminhos e não cessar de interrogar o próprio entendimento acerca do desenvolvimento incessante dos saberes e a organização do conhecimento em prol da resolução dos problemas essenciais da coletividade.

Conseqüentemente, mais do que apenas atender à solicitação do poder público de verificar, por meio de diferentes formas, o *ranking* das escolas superiores mediante exames nacionais e tentar aferir a sua qualidade por meio de avaliação institucional, cumpre às instituições de ensino superior, na sociedade do conhecimento, consolidar a missão de formar cidadãos no e para o exercício facilitado da democracia, tornado possível historicamente pela era da informação.

### 1.3 Definição do problema

Uma simples observação a respeito dos indicadores de qualidade para avaliar as instituições de ensino superior mostra as transformações pelas quais vem passando a produção de informações sobre a situação da educação superior.

Tomando-se por base as considerações feitas para facilitar a compreensão do assunto em estudo, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

**Que indicadores de qualidade podem servir como base para o desenvolvimento de um modelo de avaliação institucional que garanta informações válidas para o estabelecimento de estratégias e ações visando à melhoria contínua da instituição avaliada?**

Passada a etapa de utilizar diagnóstico, considerando apenas indicadores de acesso e promoção, é preciso desenvolver um modelo de avaliação baseado em

indicadores de qualidade que possibilite uma percepção crítica e global da realidade, permita a contínua avaliação e conduza à melhoria e permanência das instituições de ensino superior no sistema de educação.

## **1.4 Objetivos**

Os objetivos do presente trabalho são apresentados a seguir.

### **1.4.1 Objetivo geral**

Desenvolver, propor e aplicar um modelo de avaliação institucional, baseado em indicadores de qualidade, por meio do qual será possível conhecer a dinâmica e atuação da instituição de ensino superior e garantir melhorias viáveis para o sistema como um todo.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos.

- Elaborar um modelo de avaliação utilizando indicadores de qualidade.
- Aplicar o modelo elaborado em uma instituição de ensino superior.
- Avaliar o modelo desenvolvido e aplicado em uma instituição de ensino superior e analisar os resultados obtidos para provar sua funcionalidade.
- Identificar, a partir da análise dos resultados da avaliação, elementos que assegurem a melhoria da qualidade da educação superior.

Os objetivos propostos sugerem o uso de um modelo que possa sistematizar e implementar um mecanismo de avaliação da qualidade nas instituições de ensino superior.

## **1.5 Abrangência do trabalho**

A escassez de recursos, a crescente demanda, a variedade de opções, a multiplicidade de requisitos e as transformações associadas à educação superior fizeram com que a avaliação se tornasse um processo necessário e indispensável para conhecer e compreender a situação atual, o desenvolvimento, as

características, o alcance e as conseqüências de todos os elementos que a constituem e influenciam as instituições de ensino.

Não é, portanto, motivo de surpresa que, atualmente, a avaliação tenha adquirido a importância que lhe é conferida. Discutem-se a qualidade dos insumos, os processos e resultados; o credenciamento e a profissionalização; o reconhecimento de programas, sistemas e atores; e, principalmente, as instituições e o sistema educacional perante a sociedade.

Nos últimos anos, os indicadores tornaram-se tema polêmico no contexto da educação superior e, em certas ocasiões, pareceram ser a solução imediata para os problemas, como se alcançar os padrões estabelecidos significasse a o bem-estar institucional ou a qualidade educacional.

Tanto especialistas como órgãos nacionais e internacionais ocuparam-se do tema e ainda não cessaram o desenvolvimento de concepções e modelos para gerar indicadores educacionais, assim como, tampouco, interromperam a produção de sistemas de indicadores institucionais, a partir dos quais as instituições são analisadas, avaliadas e questionadas.

Nessa dinâmica e para assegurar a importância desse estudo, é importante ressaltar que os indicadores constituem um instrumento complexo, cujo propósito e natureza podem variar entre sistemas de educação superior, entre instituições educacionais e, inclusive, entre áreas destas. Sua utilização exige: conhecimento dos sistemas, das instituições, dos processos e dos componentes da educação superior; disponibilidade de informação válida e confiável; visão precisa do propósito que se quer atribuir a um indicador ou a um sistema de indicadores; e contexto claro para dar lugar ao manejo correto e interpretação dos indicadores.

Em suma, essas condições balizaram a idealização desse estudo, no sentido de construir um modelo de avaliação, utilizando indicadores de qualidade inteligentes, relevantes e pertinentes que pudessem ser utilizados com pleno sentido e em um contexto apropriado, mas que não perdessem de vista a exigência de responder às histórias e necessidades institucionais concretas, servindo de suporte para diagnosticar a situação da instituição e a conseqüente tomada de decisão, baseada na análise dos problemas identificados e direcionada à melhoria da qualidade.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho aborda a importância da avaliação como instrumento para a promoção da qualidade e adequação das ações e resultados das instituições de ensino superior.

O capítulo 2 apresenta uma visão geral do ensino superior brasileiro e as características de sua oferta. São abordadas cinco concepções de qualidade e sua importância para a educação superior. Identifica a legislação brasileira aplicada ao ensino superior e discorre sobre as classes de indicadores de qualidade estabelecidos para a educação superior e os critérios para seu estabelecimento. São definidos os componentes de um modelo sistêmico de instituição de ensino superior e discutida a importância da avaliação e de seus resultados para a verificação da qualidade no ensino superior brasileiro.

O capítulo 3 indica os procedimentos metodológicos do estudo. Inicialmente classifica-se a pesquisa quanto à natureza, à forma de abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos adotados. É feita a delimitação do estudo e são apresentadas as técnicas para coleta, tratamento e análise dos dados utilizados.

O capítulo 4 aborda o modelo de avaliação, baseado nas concepções de qualidade, indicadores e nas relações existentes entre os componentes de um modelo sistêmico de instituições de ensino superior. São identificados e descritos os componentes do processo de avaliação e definidas as fases da sua construção e operacionalização.

O capítulo 5 diz respeito à aplicação do modelo proposto. Faz-se, primeiramente, um resgate histórico da instituição de ensino superior em estudo e descrevem-se os processos avaliativos já institucionalizados. O modelo de avaliação da qualidade é aplicado e seus resultados são apresentados. São feitas algumas considerações a respeito do modelo e destacados pontos relevantes para assegurar a qualidade da educação superior.

O capítulo 6 apresenta as conclusões, perspectivas de trabalhos sobre qualidade organizacional e considerações a respeito da avaliação da qualidade em instituições de ensino superior.



## **2 SUPORTE TEÓRICO**

A qualidade das instituições de ensino superior vem sendo questionada insistentemente por clientes, consumidores, gestores, estudiosos da educação e toda sociedade. Alega-se que a exagerada expansão do ensino superior nas últimas décadas, a chamada opção massificadora da política da educação, levou, necessariamente, a uma deteriorização da qualidade. Opondo-se à quantificação, propõe-se qualificação, admitindo-se que a crise da quantidade só se resolve pela qualidade.

### **2.1 Visão geral do ensino superior no Brasil**

Mediante as exigências de um mundo globalizado e dos eventos de ordem legal, um novo modo de pensar e agir começa a alterar o perfil do ensino superior brasileiro e as características de sua oferta. A política governamental de expansão do ensino superior foi determinante para a mudança na relação de forças entre as diferentes instituições.

Os mantenedores e dirigentes das instituições de ensino superior, em face da política de expansão, adotaram uma nova postura, que inclui: preocupação com o mercado, com o negócio, com o consumidor, com a gerência dos serviços para evitar a queda na produtividade, a perda de alunos, a perda de rentabilidade, a perda de espaço, enfim a marginalização.

A mudança de paradigma para a educação significa, na linguagem da qualidade: uma nova orientação para consumidores internos (professores, funcionários de todos os setores), consumidores externos (alunos, familiares, comunidade e fornecedores), produção de serviço (educação), consumo (aprendizagem).

As instituições de ensino superior hoje têm de se concentrar:

no cliente; em como atraí-lo, conhecê-lo;

no consumidor; como agradá-lo, como deixá-lo satisfeito, como mantê-lo;

nos serviços que oferecem; o que, como, quando e onde ensinar. Que tipo de serviço oferecer a fim de responder aos interesses da demanda e como oferecê-lo, dentro dos padrões de qualidade exigidos;

no convívio. As IES estão preocupadas em oferecer melhores condições ao consumidor no ambiente escolar, no dia-a-dia, nos eventos programados, nas

preocupações extraclasse e nas questões referentes à consciência política, cidadania, ética, como diferenciais que caracterizam sua identidade institucional, sua marca, seu selo;

nos controles; preocupação quanto ao desenvolvimento dos projetos pedagógicos de cursos compartilhados, com responsabilidades divididas, com implementação de controles de processo e saída, de formas diferenciadas de avaliação das atividades administrativas, pedagógicas e acadêmicas gerais, de avaliação holística, institucional e por atividade no projeto;

na preocupação com os concorrentes; quem são eles, onde se localizam, como pensam, como atuam, como projetam o futuro, qual a próxima jogada e, principalmente, o *benchmarking*.

A educação, diante dessas mudanças, está respondendo aos imperativos de sobrevivência da organização moderna: competência, competitividade, produtividade, avaliação, controles, participação, estratégias de *marketing*, foco no consumidor e no social e agregação de valor social e econômico.

## 2.2 Qualidade da educação superior

A palavra qualidade tem sido mencionada em atividades cotidianas e expressa em diversas atividades, setores e, também, na educação. O que a diferencia de um contexto para o outro é a definição a ela atribuída. Nesse sentido, caracteriza-se como um conceito ambíguo e controverso.

Vroeijenstijn (*apud* POLIDORI, 1999) indica dois níveis de consideração para o conceito de qualidade: i) o uso de significados diferentes para pessoas diferentes; e ii) o uso relacionado a processos ou resultados. Essa abordagem permite a análise do conceito em sua multiplicidade e não em um sentido único, isto é, trabalhar com conceitos distintos para diferenciados contextos.

Com a introdução de mudanças no ambiente de negócios, o conceito de qualidade evoluiu para Gestão da Qualidade Total, isto é, “o processo destinado a investir, continuamente, em mecanismos de melhoria, ou seja, de aumento da adequação de produtos e serviços ao fim a que se destinam” (PALADINI, 2000, p.31).

Essa prática, inicialmente experimentada no setor privado, foi também adotada no serviço público, partindo da iniciativa e da imposição governamental.

Conseqüentemente, foram desenvolvidas metodologias de avaliação e criado o modelo de Estado avaliativo, supervisor e atuante no contexto do ensino superior. Os governos, em nome da qualidade, passam a definir e implementar as políticas de grande alcance.

Para Morosini e Leite (1997, p.126-127), o surgimento do Estado avaliativo é fundamentado, “a curto prazo, em fatores conjunturais que implicam análises financeiras, mudanças econômicas e, também, na necessidade de mobilizar recursos humanos em nível nacional e internacional” e, a longo prazo, na expansão da educação superior, que visa a uma formação mais capacitada para os jovens, sobretudo no desenvolvimento de “habilidades e motivação para enfrentarem os contínuos desafios que a educação, treinamento, formação de pesquisador, e desenvolvimento do conhecimento lhes impõem”.

O significado atribuído à qualidade da educação passa a incluir várias dimensões e enfoques e a ser utilizado para justificar qualquer decisão: reformas e inovações, projetos de pesquisa, conferências e congressos científicos e profissionais. Todas essas atividades e muitas outras são fundamentadas na qualidade, porque não é possível contestar a qualidade como objetivo de um projeto, de uma instituição ou de um programa de ação. Todos desejam uma educação superior de qualidade.

Para Vroeijenstijn (*apud* POLIDORI, 1999), a qualidade no ambiente de ensino superior depende de quem é o consumidor. Se for o governo, a qualidade deve estar de acordo com padrões internacionais, ter custos reduzidos e o maior número possível de alunos concluindo o curso no tempo médio previsto. No entanto, se forem os empregadores, o interesse volta-se para o graduado com condições para desenvolver atividades no campo de trabalho. Para os alunos, a idéia centra-se na contribuição que sua formação pode dar ao seu desenvolvimento individual e à preparação para assumir uma posição na sociedade. Para os acadêmicos, qualidade relaciona-se a um bom treinamento, uma boa transferência de conhecimentos, um bom ambiente de aprendizagem e um bom relacionamento entre ensino e pesquisa. Finalmente, a sociedade direciona sua expectativa para a missão que a educação superior deve desempenhar na perspectiva de oferta de ensino de qualidade.

No Brasil, o embate da qualidade nos últimos trinta anos tem-se dado em torno do setor privado, que absorveu a demanda de expansão do ensino superior e lhe atendeu a partir de duas questões-chave: o favorecimento do Estado e a pressão de

mercado. Segundo Martins (1989) e Cunha (1988), de um lado, a baixa qualidade do ensino superior privado está relacionada à ausência de mecanismos de controle, ou melhor dizendo, a mecanismos eficazes e eficientes, e, não meramente formais, e de outro, a baixa qualidade relaciona-se à política de privatização dos diferentes governos com o objetivo de fazer expandir, sem ônus para o Estado, o sistema de ensino superior.

De acordo com Arruda (1997), a educação superior no Brasil, nos últimos anos, apresentou um quadro de expansão quantitativa, desigualdade de acesso, limitações financeiras e diminuição da qualidade, acompanhado pelo afastamento dos países desenvolvidos no que diz respeito ao conhecimento científico e tecnológico.

Segundo Silva (1995, p.101):

Educação de qualidade demanda uma política educacional compromissada com a formação de seus alunos, dando-lhes a capacidade de auto-realização. A educação de qualidade é capaz de enxergar a profissionalização e a sua competência não como um fim em si mesmo, mas como instrumento de realização da cidadania. Uma política educacional, para ser de qualidade, deve estar voltada para os direitos da população economicamente empobrecida. Esse compromisso só será possível, ou só será viável, se levar em conta, ao discutir a relação entre tecnologia, organização do trabalho e qualificação, a dimensão política da formação profissional. Educação de qualidade é aquela que tem projeto pedagógico compromissado com sua realidade. É aquela que considera a participação do indivíduo no processo de definição dos rumos da sociedade em que vive.

Para outros autores (S. SCHWARTZMAN, 1990 e DURHAM, 1993), a problemática de omissão do Estado e/ou do favorecimento explícito não seriam os fatores determinantes da situação do ensino superior, mas sim a pressão do mercado. Nesse sentido, teríamos o setor privado respondendo à demanda de massa e, com isso, a perda de controle da qualidade. E, ainda, uma demanda maior que a oferta de mercado.

É possível, portanto, considerar a qualidade como um processo dinâmico de melhoria contínua e participante do dinamismo do processo de avaliação. Essa participação colabora para a subjetividade do processo educacional, caracterizando-se "não ser de bem ou mau ou certo ou errado, mas sim salienta-se por ser uma característica da educação e que no decorrer do processo dependerá diretamente da forma que for adotado por cada instituição" (POLIDORI, 1999, p.6).

Harvey e Green (1993) analisam cinco diferentes concepções de qualidade e sua importância para a educação superior:

- qualidade como fenômeno excepcional;
- qualidade como adequação;
- qualidade como ajuste a um propósito;
- qualidade como relação custo-valor;
- qualidade como transformação (mudança qualitativa).

### 2.2.1 Qualidade como fenômeno excepcional

Essa concepção aceita como evidente que a qualidade é algo especial. É possível distinguir três vertentes dessa noção de qualidade: a idéia tradicional; a qualidade como excelência; e a qualidade como satisfação de um conjunto de requisitos.

#### 2.2.1.1 Noção tradicional de qualidade

A noção tradicional de qualidade implica diferenciação, exclusividade, elitismo, e é, até certo ponto, inacessível para a maioria. A qualidade, segundo essa concepção, não pode ser julgada nem medida.

Não é possível definir a qualidade desta forma; simplesmente é possível reconhecê-la quando existe. Certamente, esse conceito de qualidade é inútil quando se quer avaliar a qualidade da educação superior, já que não proporciona meios para verificá-la. Sua presença nas discussões tende a confundir o significado de qualidade.

#### 2.2.1.2 Qualidade como excelência

É a qualidade vista como superação de altos padrões. Vinculada à concepção tradicional, mas, neste caso, são identificados os componentes da excelência. A excelência é fixada nos insumos e nos produtos ou resultados. Uma universidade que atrai os melhores estudantes, os melhores professores, os melhores recursos (equipamentos, bibliotecas, etc.), por sua própria natureza é de qualidade, é excelente e produzirá graduados de alta qualidade, independentemente dos processos docentes. Frequentemente, é confundida com reputação.

A ênfase desta concepção nos níveis de entrada e saída constitui uma medida de qualidade. A noção de “centros de excelência” apóia-se nesta idéia.

### **2.2.1.3 Qualidade como satisfação a um conjunto de requisitos**

A qualidade geralmente se identifica com a qualidade dos produtos que superam o “controle de qualidade”. Os contrastes são baseados em critérios alcançáveis, destinados a rejeitar os produtos defeituosos. A qualidade nessa concepção supõe a conformidade com os padrões.

Essa concepção implica o aumento da qualidade quando são aumentados os padrões. Um sistema externo de exames tenta assegurar a qualidade das instituições e permite sua comparação com outras. Entretanto, à medida que for possível estabelecer padrões diferentes para distintos tipos de instituições, proporcionará a todos a oportunidade de aspirar a qualidade.

### **2.2.2 Qualidade como adequação**

A qualidade centra-se nos processos e estabelece especificações que têm de ser cumpridas perfeitamente. É uma visão diferente da excelência. Transforma a idéia tradicional (exclusividade) em algo que qualquer pessoa pode ter. A excelência redefine-se em termos de “capacidade de um produto ou serviço de satisfazer as necessidades daqueles que os utilizam” (SILVA, 1995, p.37). Trata-se de evitar defeitos, de ser “perfeito” em cada etapa do processo ou em relação à especificação predefinida e mensurável.

Essa concepção está vinculada à chamada “cultura de qualidade”, que supõe que todo membro da organização (instituição de ensino superior) é responsável pela qualidade.

### **2.2.3 Qualidade como ajuste a um propósito**

A qualidade vai além dos processos e dos produtos ou serviços. Tem sentido relacionado com o propósito do produto ou serviço. Trata-se de uma definição funcional de qualidade. Existe qualidade somente na medida em que um produto ou um serviço se ajusta às exigências para as quais foi concebido e realizado.

O princípio “o cliente em primeiro lugar” aplicado nesta concepção e à educação exige esclarecimentos. É preciso definir o cliente para determinar os seus propósitos e, então, estabelecer critérios para atendê-los.

“O êxito da escola estará sempre condicionado à sua capacidade de organizar e promover ações educativas de forma competente e flexível, mudando sua maneira de trabalhar sempre que as demandas da clientela assim o exigirem” (RAMOS, 1999, p.17).

#### 2.2.4 Qualidade como relação custo-valor

A qualidade está relacionada com custo, o que quer dizer que a relação custo-valor deve ser preservada e maximizada. Também é uma posição mantida por alguns governos quando exigem que as instituições de ensino superior, mantidas com recursos governamentais, justifiquem os custos (de investimentos e de operacionalização). Esta concepção tem como idéia central a prestação de contas ao contribuinte que paga os impostos ou, mais realisticamente, ao governo.

Para Mezomo (1999, p.24):

Serviços educacionais que implicassem em custos excessivos, desnecessários ou inapropriados representariam um desperdício dos recursos, não estariam respeitando os interesses dos alunos (ou de quem paga seus estudos) e causariam grande frustração a todos. Resta então saber se o atual aumento do custo do ensino foi acompanhado do correspondente aumento da sua qualidade ou não. Custo maior supõe qualidade melhor!

Segundo esta concepção, a medida adotada para mensurar a qualidade tem sido os chamados indicadores de desempenho. Segundo Fitz-Gibon (*apud* GREGO, 1997, p.106), um indicador de desempenho "pode ser definido como um item de informação, coletado a intervalos regulares, para monitorar o desempenho do sistema".

#### 2.2.5 Qualidade como transformação

Baseada na noção de mudança qualitativa, a qualidade como transformação questiona a idéia de uma noção de qualidade centrada no produto, especialmente no setor de serviços no qual a educação superior se insere. Na educação, o fornecedor (professor, instituição) não faz algo para o consumidor, mas faz algo ao

consumidor, transforma-o. Portanto, a qualidade consiste, por um lado, em desenvolver as capacidades do consumidor (estudante) e, por outro, em possibilitá-lo influenciar a sua própria transformação. No primeiro caso, o valor agregado é uma medida de qualidade em termos de grau em que a experiência educacional desenvolve o conhecimento, as capacidades e as destrezas dos estudantes (uma medida de qualidade é a diferença entre a qualificação de entrada e de saída dos estudantes). No segundo caso, supõe participação do estudante na tomada de decisões que afetam a sua transformação, que, por sua vez, proporciona a oportunidade de ampliar suas possibilidades de participar nos processos que o afetam (desenvolvimento da lucidez, da confiança em si mesmo, do pensamento crítico, etc.).

Segundo Harvey e Green (1993), as definições de qualidade variam e refletem diferentes perspectivas dos indivíduos e da sociedade. A partir dessa análise, deduz-se que não existe somente uma definição correta de qualidade, ou seja, a qualidade de um sistema educacional ou de uma instituição se definiria por um juízo de valor suscetível de apoiar-se em múltiplos critérios diferentes entre si e, em determinadas ocasiões, contraditórios. É um conceito relativo vinculado ao ponto de vista de quem o trata.

## **2.3 Qualidade e legislação educacional no Brasil**

O problema da qualidade foi um dos agentes para a discussão sobre a avaliação institucional. A intenção original dos pesquisadores e docentes do setor público, é importante frisar, era verificar o estado da qualidade do ensino superior com base nos indicadores de titulação docente e carreira nas instituições.

Nas últimas duas décadas, praticamente, o sentido e a qualidade da formação e a interação do processo de aprendizagem e trabalho entre professores e estudantes, bem como com conceitos, teorias e métodos, investigação, compromisso com a humanização e reflexão crítica, foram relegados a segundo plano.

Os novos cenários começaram a surgir a partir da Constituição de 1988, continuaram com a Lei nº 9.131/95, que criou o Conselho Nacional de Educação, com atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao ministro da Educação, a fim de assegurar a participação da sociedade no aperfeiçoamento da educação nacional, e o Exame Nacional de Cursos, destinado a aferir os



conhecimentos e competências adquiridos pelos alunos em fase de conclusão dos cursos de graduação (denominado popularmente Provão). O Decreto nº 2.026 de outubro de 1996, institucionalizou o Sistema Nacional de Avaliação e estabeleceu procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, criou um novo arcabouço normativo do ensino, a fim de promover a descentralização e a autonomia para as escolas e universidades, além de instituir um processo regular de avaliação de ensino.

Todos esses movimentos de ordem legal alteraram o perfil do ensino superior brasileiro e as características de sua oferta, criando a preocupação em implementar uma política de avaliação com diversas nuances, instrumentos e modalidades. Dessa forma, as instituições se viram em posição de fazer um *check-list* constante de suas condições de oferta de ensino.

Do ponto de vista do Estado, um reflexo de sua preocupação e de medida de controle gerencial se dá por meio do resultado anual dos Exames Nacionais de Curso, aliado à divulgação dos indicadores de qualidade que devem ser preenchidos em cada curso oferecido. Esse procedimento obriga as instituições a diagnosticar os fatores e os componentes fundamentais do processo da qualidade, bem como cria um padrão nacional mínimo de qualidade. Embora as reformas educacionais em sua maioria tenham exigido mudanças nas escolas, seu enfoque tem sido, em geral, manter as estruturas hierárquicas típicas.

No âmbito dos indicadores de qualidade, são os conceitos obtidos pelas instituições (universidades públicas, universidades particulares, universidades comunitárias e estabelecimentos não universitários) que, além de permitir a comparação entre os estabelecimentos, indicarão as principais tendências de mudanças e as estratégias de melhoria do desempenho. Irão, de outra parte, no setor privado, revelar uma preocupação constante sobre os conceitos obtidos e a competição acirrada entre elas.

De fato, cabe salientar que as mudanças provocadas pela LDB apresentaram um quadro de exigências com a finalidade de melhorar a qualidade do ensino, por intermédio da regulamentação da situação docente nas universidades. Mas, convém destacar que a Lei apresenta limitações e entraves, pois as exigências legais aplicam-se especificamente às universidades e, depois, se transformam em gabarito para avaliar cursos e estabelecimentos de ensino superior de natureza diferenciada.

As exigências legais aplicadas ao caso dos estabelecimentos particulares não universitários, ao privilegiarem os indicadores de titulação acadêmica e regime de trabalho, desconsideram a sua proposta de ensino e sua compatibilidade com o perfil dos professores e, ainda, as atividades que esses exercem além de lecionar e sua ocupação no mercado de trabalho. Enfim, desconsideram a sua natureza e vocação institucionais.

Em decorrência da insistência de um modelo que reforça as semelhanças formais entre as instituições e cursos, gera-se um processo que estimula a mimese institucional, o falseamento de dados para o cumprimento formal das exigências legais, impedindo uma visão do caráter original, diferenciado e inovador de cada instituição. Ou seja, o caráter formal, ou seu destaque em relação aos demais, apaga e/ou impede a visualização de experiências positivas.

Apesar da perspectiva governamental e de seu caráter regulatório, da homogeneidade convertida em obstáculo ao surgimento das inovações e da crítica que surge da padronização de medidas de qualidade, e desconsiderando as diversas variáveis não controláveis da realidade, as instituições, independentemente do discurso oficial, realizam um conceito de educação, de aprendizagem, de educador, de aluno, de uma concepção política de mundo. Aqui entra o aspecto particular da avaliação como uma operacionalização do redimensionamento do fazer cotidiano da “escola”, ou seja, revela um fazer a ser avaliado e modificado, o desejo de ser da instituição e suas reais possibilidades de realização, traduzido em uma nova filosofia, novos objetivos, novas metas, novos conceitos mais coerentes e próximos ao que a instituição realmente é e faz.

É dessa forma que se horizontalizam, se encontram saber e qualidade num novo desenho de complementação e diferenciação, no qual indicadores de qualidade devem expressar as necessidades de mudanças nas estruturas gerenciais, nas competências a serem alocadas e dispensadas, nos instrumentos a aperfeiçoar, na visão sistêmica que o processo educacional demanda para atingir seu propósito primordial.

E, para a compreensão desse ciclo contínuo de desenvolvimento, o exercício da qualidade institucional requer a conceituação, a aplicação e a avaliação de indicadores compatíveis com a realidade institucional.

## 2.4 Indicadores de qualidade da educação superior

Segundo Fitz-Gibon (*apud* GREGO, 1997), o uso de indicadores válidos, relacionados às metas e aos objetivos dos cursos e das instituições de ensino superior, que incluam informações sobre antecedentes, contexto, processo e resultados de forma equilibrada e que levem em consideração as necessidades e objetivos dos diferentes usuários, pode constituir-se em importante sinalizador do funcionamento do ensino em uma instituição universitária.

Os indicadores são definidos como "um conjunto comparável de informação que permitam o diagnóstico da situação em estudo, seja ela global ou parcial" (BRASIL, 1994, p.15). São instrumentos de avaliação e controle dos resultados ou desempenho de uma ação que se quer medir. Possibilitam, por meio de mensuração, avaliar o progresso alcançado a partir dos resultados obtidos com a implantação e a implementação de um programa de melhoria da qualidade.

Damazio (1998, p.103) considera que:

A importância de medir é incontestável, seja para determinar referências entre valores, seja para servir de elemento de controle. Em qualquer caso, somente através da mensuração dos fenômenos, pode o administrador tomar medidas corretivas oportunas e adequadas, evitando o processo da tomada de decisões com base no casuísmo, ou na mera intuição.

Harvey e Green (1993) afirmam que, até agora, foram utilizados quase exclusivamente indicadores de eficiência e eficácia sob o nome genérico de indicadores de rendimento, selecionados em função de critérios subjetivos. A eficácia por si mesma não garante a qualidade do ensino superior, já que o alcance dos objetivos pode não representar as opções mais relevantes. Mais ainda, uma instituição eficaz e eficiente, ou seja, com os componentes do sistema representados de forma adequada, mas que exclui as expectativas reais do ensino superior dos indivíduos e da sociedade, resulta em um instrumento que realiza uma função diferente daquela para a qual foi estabelecido.

A fim de evitar um tratamento inadequado da realidade, segundo Harvey e Green (1993), pode-se agrupar e ordenar os indicadores em classes: de produtividade; de eficácia; e de eficiência, como apresentado a seguir.

### 2.4.1 Indicadores de produtividade

A determinação dos indicadores de produtividade, aplicáveis fundamentalmente aos níveis de instituição e de sistemas de ensino superior, traz dificuldades nas sociedades pluralista e democrática, em razão, por um lado, da diversidade de valores, aspirações e necessidades sociais neles que coexistem, e, por outro, da falta de acordo sobre as metas educacionais desejáveis. Em todo caso, existem técnicas para determinar os níveis de aceitação dos valores, metas e produtos das instituições de ensino superior, base principal dos indicadores de produtividade. Esses índices podem agrupar-se da seguinte forma:

- os que expressam relações entre os *inputs* ou entradas no sistema de ensino superior e os valores sociais: sistemas de recrutamento de alunos e professores; eqüidade de acesso (que alunos ingressam e, especialmente, quais encontram barreiras); eqüidade na destinação de recursos humanos, materiais e econômicos; demanda de inscrições; etc.;
- os que expressam relações entre estrutura, processos administrativos e de gestão, de pesquisa, de avaliação, curriculares e de ensino nas instituições de ensino superior e os valores, expectativas e necessidades sociais: estrutura de autoridade e participação no sistema de decisão na instituição; clima institucional; validade cultural, social e trabalhista do currículo e dos programas acadêmicos; validade curricular do sistema de avaliação; etc.;
- os que expressam relações entre produto e resultados dos programas acadêmicos, e expectativas e necessidades sociais: adequação em quantidade e modalidade dos graduados; validade dos conhecimentos, aptidões e competências adquiridos; relevância de valores e atitudes, relevância da contribuição científica e de pesquisa; etc.;
- os que expressam relações entre metas e objetivos do ensino superior e as aspirações, expectativas e necessidades e demandas de formação superior na sociedade. O problema para a determinação dos indicadores incluídos neste grupo é a falta de acordo e consenso sobre as metas sociais relevantes e as metas do ensino superior.

## 2.4.2 Indicadores de eficácia

Jacques Schwartzman (1997) e Huguet (1999) afirmam que os indicadores de eficácia mostram até que ponto os objetivos e as metas de um programa, de uma instituição ou de um sistema de educação foram atingidos.

De acordo com Jacques Schwartzman (1997, p.155):

A escassez de indicadores de eficácia não está tanto na dificuldade de obtenção das informações necessárias, mas na ausência de vontade política das autoridades educacionais e das próprias universidades de explicitarem metas e objetivos a serem acompanhados.

Para Harvey e Green (1993), a determinação dos indicadores de eficácia apóia-se fundamentalmente na avaliação do produto, tomando como referência as metas e os objetivos do sistema ou da instituição de ensino superior. A dificuldade vem, por um lado, da ambigüidade inerente às próprias metas e objetivos educacionais e, por outro, da deficiente conceituação do produto. Portanto, é inevitável aprofundar a análise do rendimento educacional para progredir na identificação de suas dimensões básicas e chegar a definições operacionais, como base para sua mensuração e avaliação.

## 2.4.3 Indicadores de eficiência

Segundo Jacques Schwartzman (1997, p.153), os indicadores de eficiência “relacionam insumos e produtos. No jargão dos economistas, eficiência refere-se a uma combinação ótima de recursos para produzir um determinado produto, o que quer dizer produzi-lo ao menor custo”.

De acordo com Huguet (1999), a eficiência é um conceito inseparável de eficácia e se associa às condições e aos recursos disponíveis com que se busca ser eficaz. Uma organização é eficiente na medida em que aproveita os recursos disponíveis (tempo, talento, capital) e resiste às condições adversas. A eficiência é resultante de uma relação entre os objetivos alcançados e as condições em que se trabalha.

Para Harvey e Green (1993), a determinação dos indicadores de eficiência apóia-se na mensuração de custos de toda ordem (pessoais, temporais, sociais, materiais, econômicos, etc.) que dizem respeito aos resultados obtidos. Trata-se, pois, de expressar a relação entre meios e fins. A dificuldade encontra-se no caráter ilusório e ambíguo desses conceitos no âmbito do ensino superior. À medida que são

definidas e identificadas as entradas e saídas, configuram-se três categorias de eficiência do ensino superior:

- econômica: produtividade da educação como formação de capital e recursos humanos;
- administrativa e de gestão: organização de recursos para oferecer os serviços de educação, pesquisa e extensão;
- pedagógica: adequação de professores, ensino, tempo e recursos pedagógicos, etc. aos resultados educacionais.

De acordo com Jacques Schwartzman (1997), a complexidade na construção de indicadores está relacionada ao fato de as instituições de ensino superior terem múltiplos fins, à dificuldade de controlar a qualidade da entrada e dos produtos e à inexistência, em nível internacional, de um conjunto de indicadores consensuais para o sistema universitário ou para órgãos públicos ligados à educação.

## **2.5 Critérios para estabelecimento de indicadores**

Segundo Harvey e Green (1993), os indicadores devem ter pelo menos as seguintes características exigidas com relação a medidas de modo geral.

- Validade: os indicadores representam os propósitos da avaliação, as mudanças que se pretende atingir ou o fenômeno a ser observado.
- Precisão, fidedignidade: os indicadores são consistentes em relação ao fenômeno indicado e permitem o equilíbrio que uma medida mantém em relação a outras medidas ou a sistema de medidas.
- Objetividade: os indicadores reduzem a opinião ou o julgamento pessoal.
- Independência: os diferentes objetivos podem ser representados por indicadores distintos.
- Especificidade: os indicadores explicitam parte substantiva, magnitude, tempo e local onde foram observados.
- Comparabilidade: significado e valor dos indicadores podem ser comparados a outro indicador, padrão ou informação de referência.

De acordo com Damazio (1998), é preciso levar em conta alguns aspectos gerais para o adequado estabelecimento dos indicadores:

- definição apropriada para cada processo da empresa;

- enfoque do conjunto de indicadores como parte do conjunto de ferramentas gerenciais;
- integração dos indicadores como parte do sistema de informação da instituição, quer seja para divulgação, geração ou coleta de dados;
- definição dos indicadores considerando-se as características e a cultura da área onde serão utilizados;
- seleção dos indicadores que permitam, globalmente, uma avaliação correta de como os produtos/serviços estão se comportando e quais as tendências de evolução apresentadas;
- correlação dos indicadores entre si.

Para Jacques Schwartzman (1997, p.174):

O melhor entendimento dos vários indicadores e o aprimoramento das estatísticas podem ser elementos importantes na construção de uma linguagem comum. O esforço neste sentido será recompensado por uma compreensão mais acurada do sistema universitário e pela possibilidade de usar estas informações para correção de rumos pelas autoridades educacionais e pelas próprias instituições universitárias, que poderão ter nestas informações verdadeiros sinalizadores para mudanças internas.

Não existem indicadores indiscutíveis. A única possibilidade é formular propostas razoáveis que possam ser aceitas como padrão de medida, em contextos determinados, com a única condição de que, de sua aplicação, se derivem indicações válidas, para avaliar na direção correta, segundo o conceito de qualidade tomado como fundamento.

## **2.6 Modelo sistêmico de instituições de ensino superior**

Para avançar na caracterização do conceito de qualidade do ensino superior, é preciso superar a tendência de julgar isoladamente as características específicas dos elementos de contexto, entrada, processos, produtos e propósitos da educação em cada instituição de qualidade e tentar identificar os pontos comuns em todas elas. Parece evidente que, ao considerar de alta qualidade duas ou mais instituições de ensino superior, com culturas e valores diferentes, não é possível vincular a qualidade da educação aos valores, metas e objetivos, programas, formação dos professores, etc. específicos de cada instituição. A qualidade deverá fixar-se, além desses elementos em que diferem, em alguma característica comum a todos eles. Como consequência, para conceituar a qualidade da educação é preciso superar a

consideração isolada das características específicas dos diferentes elementos e componentes e centrar atenção nas relações entre eles.

Certamente, essa idéia aponta para as relações entre os componentes da educação superior ou de instituições concretas, integrados em um sistema. Trata-se da identificação das relações entre os elementos de contexto, entrada, processos, produtos e propósitos do sistema e mensuração dessas relações em função de um conjunto de regras bem estabelecido, derivado de um princípio geral. Segundo Harvey e Green (1993), a qualidade da educação é definida por um conjunto de relações adequadas entre os componentes de um modelo sistêmico de instituição de ensino superior.

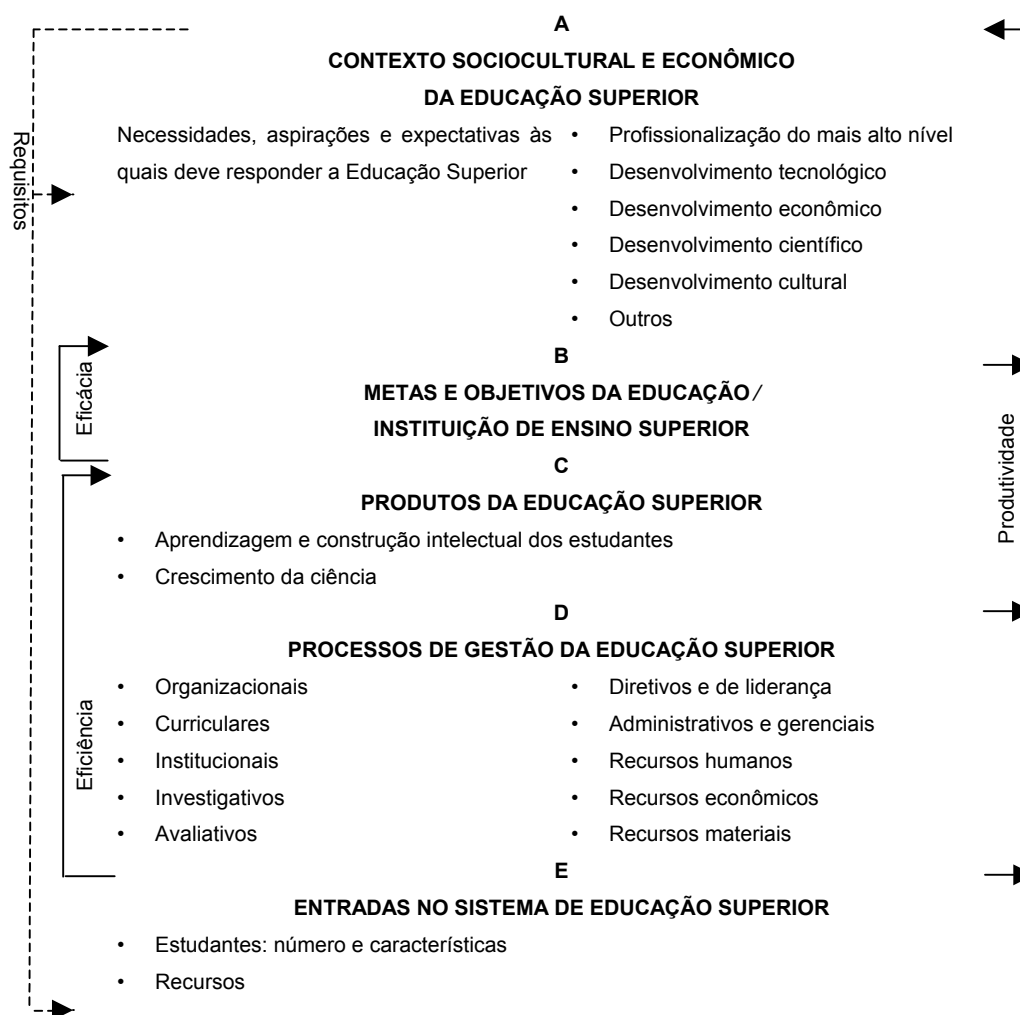


Figura 1: Modelo sistêmico de instituições de ensino superior

Fonte: Adaptado de Harvey e Green (1993).

De acordo com a regra geral, a qualidade da educação superior supõe uma relação adequada entre cada um dos componentes do sistema representado em um



modelo. Mas, qualquer ruptura na rede de adequação entre componentes seria uma limitação à qualidade educacional.

Em síntese, o que Harvey e Green (1993) denominam qualidade da educação superior está apoiado na inter-relação entre produtividade, eficácia e eficiência, ou seja, no conjunto integrado de relações adequadas entre os componentes básicos da educação ou de uma instituição de ensino superior concebidos como um sistema.

A qualidade, nessa perspectiva, aparece como um contínuo escalar, cujos pontos representam combinações de produtividade, eficácia e eficiência, mutuamente implicados. Seu grau máximo, a excelência, supõe ótimo nível de adequação entre todos os principais componentes representados no modelo sistêmico.

## **2.7 Avaliação como elemento da qualidade**

Do ponto de vista metodológico, as instituições de ensino de qualidade assumem o desafio característico das organizações capazes de corrigir seus erros, de aprender com a experiência, de levar em consideração os requisitos de um ambiente mutável e de desenvolver e consolidar esquemas de compreensão e de ação em sua orientação permanente para o alcance dos fins, das metas e dos objetivos que lhes são próprios. Para Spanbauer (1995), a gestão adequada de uma instituição de ensino proporciona o estímulo para uma mudança contínua, concentrada nas necessidades dos consumidores.

A consolidação das instituições de ensino como organizações de qualidade requer a realização de ciclos completos de aprendizagem e o desenvolvimento de procedimentos autocorretivos que tornam possível a melhoria contínua de seus processos e de seus resultados.

Esses ciclos de aprendizagem e melhoria partem de um diagnóstico explícito da situação atual, com a identificação das áreas críticas e prioritárias sobre as quais devem ser centralizadas as ações.

A aprendizagem organizacional requer procedimentos ordenados e sistemáticos assim como mecanismos para a correção de erros, mas, sobretudo, requer a vontade de melhorar. Assim, torna-se possível encontrar um componente ético, inevitável nas instituições que trabalham com pessoas, entre pessoas e para pessoas.

A qualidade como elemento constitutivo do ensino requer, primeiramente, a criação e manutenção da cultura da avaliação como forma de preservar, consolidar e legitimar sua identidade. Para além de critérios, procedimentos e julgamentos de valor, a qualidade, como um processo educacional, necessita ser compreendida como uma cultura que permite a organização das informações disponíveis no mercado intelectual, a reflexão e a prática cultural que, segundo Morin (2000, p.30), "permanece num nível de problemas em que o conhecimento está ligado à vida e a sua vontade de se situar no universo".

Em outras palavras, a função educativa não pode ser restringida e restrita à questão da avaliação institucional; ultrapassa em muito a sua institucionalização, pois somente a cultura tomada no seu conjunto é que realmente é educativa. Essa cultura só pode brotar se nos mantivermos no caminho da formação permanente, ou seja, em uma trajetória menos preocupada com quantidades e métodos e mais preocupada em garantir que a educação seja permanente e qualitativa. De acordo com Mezomo (1999, p. 79):

Uma escola de e com qualidade ensinará às pessoas que a educação é um processo que não termina com o recebimento do diploma, e que a atualização permanente do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades específicas ao exercício profissional é uma questão de ética social que elas precisam respeitar.

A avaliação também exige conhecimento dos fatos, dados e informações coletados para, a partir disso, produzir juízos de valor. "Avaliar é uma ação que não admite neutralidade. Ultrapassa as descrições objetivas e as análises de coerência interna da realidade tomada por objeto. É um processo de forte conteúdo ético, pois indaga sobre valores e significados sociais" (SOBRINHO, 1997, p.72). Imputar significados e emitir juízos de valor, ou seja, avaliar, é admitir o mundo da produção humana e as diferenças e descobrir seus valores e suas qualidades.

## **2.8 Tendências**

Em abril de 2003, o MEC instituiu a Comissão Especial de Avaliação (CEA), composta por especialistas em avaliação, financiamento e legislação educacional, e profissionais experientes em administração, gestão e políticas de educação superior, com a finalidade de analisar, oferecer subsídios, propor critérios e estratégias, fazer

recomendações para a reformulação dos processos e políticas de avaliação e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos e metodologias.

O documento “Bases para uma Nova Proposta de Avaliação e Regulação da Educação Superior”, elaborado por essa Comissão, apresenta uma síntese dos estudos realizados, construída a partir de discussões com vários representantes e segmentos da sociedade, e estabelece as bases do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

O Sinaes é o sistema que integrará todos os instrumentos de avaliação da educação superior e terá como enfoque central a IES, isto é, levará em conta as estruturas que mantêm a instituição e que influenciam diretamente seus cursos, departamentos, programas e atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração.

Como indicadores da avaliação institucional serão considerados, entre outros, indicadores relacionados à missão institucional, à vocação, à política de seleção, contratação e capacitação do corpo docente e técnico, à política de aquisição de acervo bibliográfico, à inserção social e compromisso com o avanço das artes e das ciências, à infra-estrutura, enfim, à forma de conduzir a instituição.

Este ano, serão feitas alterações na legislação e será constituída a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), que fará a gestão do Sinaes, isto é, coordenará todo o processo, garantindo uniformidade de orientação, procedimentos, e definirá a política de recrutamento e capacitação dos avaliadores.

O Sinaes será composto por quatro instrumentos de avaliação:

Auto-avaliação institucional, realizada de forma permanente e com resultados a serem apresentados a cada três anos à Conaes.

Avaliação institucional externa, realizada *in loco* por uma comissão de avaliadores.

Avaliação das Condições de Ensino (ACE), aplicado aos cursos nos casos em que a comissão de avaliação julgar necessária uma verificação *in loco*.

Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área (Paideia), que terá uma prova aplicada aos alunos, por amostragem, no meio e no final do curso. Para fins operacionais, os cursos serão distribuídos em quatro grandes áreas: ciências humanas, exatas, tecnológicas e biológicas e da saúde.

O Sinaes também contará com instrumentos de informação: o Censo da Educação Superior; o Cadastro das Instituições e Cursos; os Sistemas de Registro da Capes e da Secretaria da Educação Média e Tecnológica/MEC; o Plano de Desenvolvimento Institucional; e o Projeto Político-Pedagógico do curso.

Todo processo adotado será discutido com as comissões de especialistas para adaptação dos instrumentos à nova filosofia de avaliação. Em 2004 o sistema entra em funcionamento.

Para que a sociedade conheça a qualidade de cada estabelecimento de ensino e tenha parâmetros para escolher onde cursar a graduação, o cadastro de instituições e cursos conterà um dossiê completo com os dados legais, acadêmicos, censitários e avaliativos. Os resultados do Sinaes fundamentarão as decisões do MEC sobre o reconhecimento de cursos e credenciamento de instituições.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Gil (1991) argumenta que para um conhecimento ser considerado científico torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação.

Tendo por base os fundamentos teóricos, apresentados anteriormente, que dão suporte a este estudo, e em função da natureza e do modelo de estudo adotado, serão descritos, neste capítulo, os procedimentos metodológicos utilizados na consecução do trabalho.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

O interesse pelo assunto abordado no trabalho leva à investigação do objeto de estudo sob os mais diversos aspectos e dimensões.

Por outro lado, cada abordagem permite níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos conforme o objeto de estudo, os objetivos propostos e o interesse do pesquisador.

Assim sendo, pode-se inferir que cada tipo de pesquisa possui, além dos aspectos comuns de procedimentos, suas próprias características.

Quanto à classificação da pesquisa, Silva e Menezes (2001), ao reunir as idéias de diversos autores, definem quatro possibilidades de classificação das pesquisas: quanto à natureza, quanto à forma de abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos adotados.

Baseados nessas classificações, os procedimentos metodológicos adotados no presente trabalho são discutidos a seguir.

Do ponto de vista de sua natureza, este estudo enquadra-se na categoria de pesquisa aplicada que, segundo Silva e Menezes (2001, p.20) “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Nesse sentido o trabalho é realizado a fim de contribuir para fins práticos, buscando a solução de problemas concretos, respeitando as peculiaridades próprias da pesquisa e da instituição estudada.

Quanto à forma de abordagem, o estudo classifica-se como pesquisa qualitativa, apresentando como características básicas os seguintes aspectos, segundo Bogdan

(*apud* Triviños, 1987): i) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento fundamental; ii) a pesquisa qualitativa é descritiva; iii) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo dos fenômenos e não simplesmente com os resultados e o produto; iv) os pesquisadores qualitativos utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados; e v) a preocupação essencial na abordagem qualitativa é o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida.

Segundo Triviños (1987, p.111), “a análise qualitativa pode ter apoio quantitativo, mas geralmente se omite a análise estatística ou o seu emprego não é sofisticado”.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa em pauta é do tipo descritiva que, segundo Gil (1991, p.46) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Uma das características mais relevantes da pesquisa descritiva é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, geralmente, a forma de levantamento.

Quanto aos procedimentos técnicos adotados para o desenvolvimento do estudo, utilizam-se três grupos de delineamento:

a) pesquisa bibliográfica, “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1991, p.48). Este delineamento se dá a partir da necessidade de conhecer e analisar as contribuições científicas existentes sobre o assunto abordado no estudo.

b) pesquisa documental, elaborada a partir “de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 1991, p. 51). Este delineamento vale-se de relatórios, portarias, contratos, projetos e inúmeros outros documentos elaborados e utilizados pela Instituição em estudo.

c) levantamento, “a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (SILVA e MENEZES, 2001, p.21). Este delineamento é adotado em função da necessidade de se conhecer a realidade estudada a partir de informações fornecidas pelos integrantes da Instituição estudada; pela rapidez e economia para se trabalhar com grande volume de dados; e pela facilidade de quantificação, possibilitando o agrupamento e análise estatística dos dados.

### **3.2 Delimitação do estudo**

O estudo tem a intenção de relacionar a teoria com a prática para obtenção de dados e formulação de conclusões sobre o objeto de estudo. Apesar do propósito de elaborar um modelo de avaliação institucional que fosse válido para qualquer situação, baseado em indicadores de qualidade, sabe-se que esse esforço somente será válido se existir um melhor entendimento e maiores possibilidades de uso das informações coletadas e analisadas para correção de rumos da própria instituição avaliada.

A população da pesquisa é composta por empregados da IES em estudo, abrangendo os seguintes grupos: professores, alunos, gestores pedagógicos e administrativos, chefes de departamento e funcionários.

Para realizar a seleção dos elementos que fariam parte da amostra, neste trabalho, estabeleceu-se que as unidades de amostragem seriam os próprios elementos da população.

Para que os dados obtidos fossem significativos, procede-se a realização de cálculos estatísticos a fim de verificar se o tamanho da amostra envolvida na pesquisa é adequado (Tabela 1, p.99).

### **3.3 Coleta, tratamento e análise dos dados**

Com o intuito de conhecer as variáveis de estudo são coletados dados primários e dados secundários.

Primeiramente, são obtidos os dados secundários, correspondentes ao material bibliográfico disponível em livros, publicações especializadas, periódicos, etc. Também são obtidos dados secundários de fonte documental, ou seja, documentos da própria Instituição. Todo esse material é relacionado às variáveis abordadas no trabalho e, também, às informações sobre as origens e história da Instituição em estudo.

Os dados primários correspondem às informações obtidas em pesquisa de campo e os instrumentos de coleta de dados (Apêndice A, p.160) definidos para utilização neste estudo são os questionários, elaborados com questões que refletem as características, os objetivos e as metas, os processos e os produtos da IES, aplicados em todos os segmentos que fazem parte da comunidade acadêmica. A

coleta de dados é feita de modo a abranger a Instituição em termos quantitativos nas categorias docente, discente e técnico-administrativa.

Como forma de tratamento de dados utilizam-se medidas estatísticas descritivas simples como somatórias, médias e percentagens (Apêndice A, p.160; Apêndice B, p.187; Apêndice C, p.201; e Apêndice D, p.219).

A análise dos dados consiste, segundo Triviños (1987, p.173):

Na interpretação de três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, idéias dos documentos, etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chave das teorias e de outros pontos de vista); e c) na experiência pessoal do investigador.

Os dados do estudo são apresentados, algumas vezes, em quadros, tabelas e figuras. Esses dados são interpretados e analisados considerando três abordagens: descritiva, relacional e ambiental.

Finalmente, Triviños (1987) ressalta que, independentemente da técnica de coleta de dados utilizada, para que os resultados tenham validade científica é necessário que atendam às seguintes condições: coerência, consistência, originalidade e objetivação, constituindo os aspectos do critério interno da verdade e, intersubjetividade, representando os aspectos do critério externo da verdade e que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

O desenvolvimento deste estudo será realizado nos capítulos subseqüentes. Especificamente, os procedimentos metodológicos utilizados para a sua execução estarão em conformidade com o âmbito pretendido.



## **4 MODELO PROPOSTO**

A estruturação de um modelo de avaliação da qualidade que se aplique a qualquer instituição de ensino superior é fundamental, mas somente possível a partir de uma metodologia mais generalizável e que englobe critérios explícitos como parâmetros de referência, tornando viáveis a sistematização e a implementação de um mecanismo contínuo de avaliação.

### **4.1 Visão geral do modelo**

Um processo de avaliação da qualidade institucional deve ressaltar dois objetivos considerados básicos a serem alcançados. Em primeiro lugar, deve promover um reconhecimento da realidade institucional. A avaliação adquire importância na medida em que permite aos indivíduos envolvidos conhecer os parâmetros com os quais trabalham, bem como sugere um marco de identificação com a missão pretendida, isto é, possibilita conhecimento acerca de seus objetivos, funções e processos, e de sua identidade institucional. É esse sentido de identidade que unifica e motiva a comunidade institucional a alcançar os objetivos, e o questionamento e a reflexão constantes do que foi feito e do que está por fazer.

Ao se explicitar a situação concreta da instituição, adquire-se uma base mais sólida para decisões em todos os seus níveis. De fato, decisões são freqüentemente tomadas em função de algum tipo de avaliação, porém de caráter assistemático. Ao considerar-se uma avaliação da instituição, na verdade, propõe-se a sistematização do processo de forma que, regularmente, forneça informações confiáveis e torne a tomada de decisão mais segura.

Ao garantir as informações necessárias para a tomada de decisões por parte daqueles a quem essa competência for delegada em todos os níveis, a avaliação realizará seu segundo objetivo. Somente a partir de uma sistematização de informações elaboradas pode-se aumentar o grau de confiabilidade quanto aos rumos pelos quais a instituição de ensino superior deve ser encaminhada.

Esses objetivos devem ser calcados nos princípios da participação e da integração dos esforços avaliativos já existentes na instituição.

Além disso, é desejável que o espaço para a participação seja garantido para todos que queiram, de fato, participar. Assim, é importante que todos os envolvidos

tenham conhecimento da importância de se fazer a avaliação da instituição de ensino e suas implicações, principalmente em relação à melhoria desta.

Spanbauer (1995, p.96) afirma que:

As escolas, por sua natureza estão continuamente envolvidas com medições e avaliações, seja testando o sucesso dos alunos, medindo a competência dos professores e funcionários ou avaliando a necessidade de melhoria. Algumas dessas práticas precisam de renovação e o público está solicitando métodos de avaliação diferentes, que possam substituir os considerados arcaicos ou obsoletos.

Ao definir um modelo para o processo de avaliação das IES, pode-se identificar os componentes que, de forma encadeada, devem promover o contínuo pensar sobre a qualidade institucional. Eles estão dispostos na seguinte ordem: definição operacional do modelo; levantamento e organização dos dados; diagnóstico situacional; formulação de objetivos; formulação de estratégias; implementação de estratégias; e meta-avaliação.



Figura 2: Componentes do processo de avaliação da qualidade institucional

Os componentes do processo avaliativo (definição operacional, levantamento e organização dos dados, diagnósticos situacional, formulação de objetivos, formulação de estratégias, implementação de estratégias e meta-avaliação) prevêm uma avaliação pautada na busca de soluções que promovam o desenvolvimento institucional. Dessa forma, privilegiam o planejamento da ação na busca da qualidade.

## 4.2 Fases da construção e operacionalização do modelo

Reconhecendo a importância da avaliação como instrumento de apoio à gestão acadêmica e administrativa, seguindo os princípios de qualidade modulados nas classes de indicadores de produtividade, eficácia e eficiência propostos por Harvey e Green (1993), as relações de coerência entre os componentes do modelo sistêmico de instituições de ensino superior (Figura 1, p.38) e as orientações do Manual Geral de Avaliação das Condições de Ensino (MEC), delinearam-se as fases para

construção e operacionalização de um modelo para avaliar a qualidade das instituições de ensino superior (Figura 3, p. 49).



Figura 3: Fases da construção e operacionalização do modelo de avaliação para IES

### **4.3 Definição operacional do modelo de avaliação da qualidade**

A definição operacional do modelo é o ponto de partida para o processo de avaliação. São definidos os elementos de análise, os indicadores, os aspectos avaliados, as estratégias de medição e os padrões de referência. A definição operacional do processo de avaliação da qualidade institucional tem o objetivo de balizar o desenvolvimento das análises avaliativas, propostas na etapa de diagnóstico situacional.

Ao organizar os elementos de análise, pretende-se possibilitar um ordenamento dos indicadores, permitindo a observação da instituição como um todo.

#### **4.3.1 Elementos de análise, indicadores, aspectos avaliados e estratégias de medição que compõem a avaliação**

Neste capítulo houve preocupação, sobretudo, em transformar elementos desta pesquisa, alguns de natureza qualitativa, em variáveis quantificáveis.

Ressalta-se que os elementos de análise, indicadores e aspectos avaliados, apesar de identificados e quantificados, também responderam pelos aspectos qualitativos, uma vez que se relacionam às demandas sociais.

Portanto, as variáveis trabalhadas respondem em conjunto pela caracterização da produtividade e da qualidade institucional.

Como modelo de avaliação da qualidade para instituições de ensino superior, propõe-se um enfoque de análise sistemática, identificando, operacionalizando e selecionando os elementos de análise, indicadores, aspectos avaliados e estratégias de medição pertencentes aos componentes do modelo sistêmico de instituições de ensino superior (contexto, objetivos e metas, produtos, processos e entradas) proposto por Harvey e Green (1993).

Essa proposta está apoiada em publicações relacionadas à educação superior, especificamente as que dizem respeito a qualidade, avaliação, indicadores, etc.; informações obtidas diretamente dos docentes, alunos, funcionários e responsáveis pela instituição; e análise de documentos oficiais e documentos procedentes de encontros ou reuniões profissionais que têm coletado informações.

Todas as informações consideradas pertinentes para a avaliação dos componentes do modelo sistêmico da IES estão organizadas da seguinte forma:

- elementos de análise: são os desdobramentos dos componentes do modelo sistêmico de IES, organizados de acordo com as características consideradas relevantes ao processo de avaliação;
- indicadores: são os desdobramentos dos elementos de análise, construídos com base em observações e que dizem respeito a aspectos específicos e ao funcionamento da IES;
- aspectos avaliados: cada indicador está relacionado a um conjunto de aspectos que, ao serem avaliados, permitem diagnosticar a situação da IES;
- estratégias de medição: são as ações ou os procedimentos para execução da medição que fornece os dados para análise dos aspectos avaliados.

#### **4.3.1.1 Componentes do modelo sistêmico de IES – contexto**

Entende-se o contexto, neste caso, como fator determinante das demandas sociais que a organização deve satisfazer como uma IES.

Como elemento de análise contextual, investigam-se as funções atribuídas a IES por meio de três indicadores: o desenvolvimento científico e técnico; a transmissão, aplicação e crítica dos conhecimentos e técnicas; e o apoio científico e técnico ao desenvolvimento econômico e social do país.

No contexto do indicador de desenvolvimento científico e técnico são avaliados convênios, projetos de cooperação e intercâmbio para desenvolvimento científico e técnico, cuja avaliação é feita considerando-se:

- a existência de convênios nacionais e internacionais no âmbito da IES;
- o cadastro de empresas/entidades conveniadas com a IES; e
- a existência de bolsistas (apoio técnico, pesquisa, aperfeiçoamento, iniciação científica).

O indicador contextual de transmissão, aplicação e crítica dos conhecimentos e técnicas utilizado na análise contempla convênios para estágios não curriculares, estágio supervisionado e trabalho de conclusão de curso, mensurados por meio de observações sobre:

- a existência de convênios para estágio profissionalizante;
- o cadastro de empresas/entidades conveniadas;
- os mecanismos de acompanhamento e de cumprimento do estágio;

- a regulamentação do estágio supervisionado, verificando-se se está de acordo com a legislação específica sobre o assunto;
- os mecanismos de acompanhamento e de cumprimento do trabalho de conclusão de curso; e
- a regulamentação, execução e orientação do trabalho de conclusão de curso.

O terceiro indicador contextual refere-se ao apoio científico e técnico ao desenvolvimento econômico e social do país, cujos aspectos avaliados são verificados mediante a existência de bolsas de trabalho, investigação científica e técnica; de convênios, projetos de cooperação e intercâmbio para desenvolvimento científico, técnico e cultural e de programa de financiamento estudantil, verificando-se:

- os documentos comprobatórios de concessão sistemática de bolsas de trabalho e acadêmicas (monitoria, iniciação científica, desenvolvimento tecnológico, extensão, tutoria, etc.);
- a existência de convênios nacionais e internacionais no âmbito da IES; e
- a existência de fontes de recursos para financiamento estudantil.

#### **4.3.1.2 Componentes do modelo sistêmico de IES – objetivos**

Os objetivos e metas do ensino superior, cujo elemento de análise baseia-se na LDB, apresentam como indicadores a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; a diplomação nas diferentes áreas do conhecimento; a realização de trabalho de investigação científica; a divulgação dos conhecimentos culturais, científicos e técnicos; o aperfeiçoamento cultural e profissional; o conhecimento dos problemas da atualidade, em particular os nacionais e regionais; e a prestação de serviços à comunidade.

O aspecto avaliado, associado à criação cultural e ao desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, refere-se ao desenvolvimento de postura investigativa e crítica nos alunos, mensurada mediante a análise da adequação e integração curricular.

Para avaliar a diplomação nas diferentes áreas do conhecimento, observam-se o desenvolvimento de competências e a formação de alunos aptos para inclusão em setores profissionais e para participação na sociedade; e a existência de estudo e pesquisa de egressos.

Utiliza-se como estratégia de medição:

- a análise da adequação do curso à realidade regional e a coerência entre o perfil do profissional formado com a potencialidade do mercado de trabalho; e
- a verificação da existência de política e ações regulares de acompanhamento de egressos, com repercussões qualitativas nos resultados dos cursos.

O aspecto avaliado, relacionado aos trabalhos de investigação científica, baseia-se nos dados referentes a bolsas, convênios, intercâmbio, projetos de extensão, etc., incentivo ao trabalho de investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e à criação e transmissão da cultura. Para sua mensuração, verifica-se a existência de convênios nacionais e internacionais no âmbito da IES e políticas de apoio a bolsistas (apoio técnico, pesquisa, aperfeiçoamento, iniciação científica).

A divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos é avaliada a partir da produção institucional nos meios de comunicação, em palestras, seminários, publicações institucionais e outras. Para mensurar esse aspecto, observa-se a existência de divulgação regular (revistas, murais, série de estudos, página na internet, etc.) de trabalhos e produção dos alunos (iniciação científica, extensão, monitoria, estágio supervisionado, trabalho de conclusão de curso, etc.) e de professores (pesquisas, artigos, livros, etc.).

O aperfeiçoamento cultural e profissional é avaliado considerando-se a existência de cursos de pós-graduação e de extensão e de estudo e pesquisa de egressos.

Com base nessa observação, verificam-se:

- a existência de política de atualização e estímulo à educação continuada;
- a integração dos cursos de pós-graduação e extensão com os cursos de graduação; e
- a existência de política e ações regulares de acompanhamento de egressos, com repercussões qualitativas nos resultados dos cursos.
- Com relação ao conhecimento dos problemas da atualidade, em particular os nacionais e regionais, deve-se verificar a integração do currículo às realidades nacional e regionais, valendo-se como estratégia de medição:
  - da análise dos currículos e verificação da inserção do curso nas realidades regional e nacional; e

- da coerência do profissional em formação com a potencialidade do mercado de trabalho.

A prestação de serviços à comunidade diz respeito a programas, projetos e atividades de pesquisa para grupos específicos da comunidade e a atividades comunitárias. Para sua mensuração verifica-se a existência de política para desenvolvimento desses programas, projetos e atividades para a comunidade; e examina-se o grau de envolvimento dos membros da instituição nessas ações.

#### **4.3.1.3 Componentes do modelo sistêmico de IES – produtos**

Os produtos são a interação entre os elementos da instituição (pessoais e materiais) que constituem a base para o planejamento das condições para o cumprimento dos objetivos institucionais, das atividades docentes, das estratégias e procedimentos para orientar as atividades de ensino e aprendizagem e para o crescimento da ciência.

Como elementos de análise relacionados aos produtos identificam-se os alunos e os impactos que a IES promove diante da sociedade.

Como indicador relacionado aos alunos associam-se, primeiramente, os produtos imediatos (relacionados a movimentação dos alunos na IES), avaliados por meio das taxas de aprovação, reprovação, admissão, evasão e transferência e mensurados examinando-se:

- o número de alunos aprovados em relação ao total de alunos matriculados ( $\text{n}^\circ \text{ aprovados} \times 100 / \text{matrícula final}$ );
- o número de alunos reprovados em relação ao total de alunos matriculados ( $\text{n}^\circ \text{ reprovados} \times 100 / \text{matrícula final}$ );
- o número de alunos admitidos na instituição por meio de transferência; o número de alunos evadidos (por trancamento ou abandono) em relação ao total de alunos matriculados; e
- o número de alunos que transferiram o curso para outra IES em relação ao número de alunos matriculados.

Os produtos mediatos são avaliados por meio de estudo e pesquisa de egressos, considerando-se, para sua mensuração:

- a existência de política e perspectiva de efetiva ocupação profissional ou acadêmica do egresso na área de formação, após a diplomação;



- a existência de sistema permanente de avaliação do egresso sobre a qualidade do curso; e
- a nota recebida pelos alunos egressos no Exame Nacional de Curso.

A produção docente refere-se ao indicador de impacto na instituição, cujos aspectos avaliados dizem respeito a publicações científicas, tecnológicas, culturais, artísticas e outras. Verificam-se, como estratégias de medição, o número de projetos de pesquisa com produtos gerados; o número de livros e/ou capítulos e artigos publicados; e o número de trabalhos publicados em Anais (completos ou resumos).

#### **4.3.1.4 Componentes do modelo sistêmico de IES – processos**

Entende-se por processo um conjunto de ações sistemáticas dirigidas para o atingimento de um resultado.

Para melhor compreensão do conceito de processo, deve-se considerar que uma instituição educacional organiza-se basicamente em duas grandes áreas: a área que envolve as atividades pedagógicas e técnicas e a área de apoio administrativo. Em cada uma delas encontramos pessoas desenvolvendo as mais variadas atividades, distribuídas em diversos setores, departamentos, serviços, etc., que são executadas para que a escola possa atender a seus objetivos e metas. As atividades desenvolvidas constituem os processos da instituição educacional.

Como elemento de análise do processo de gestão participativa utilizam-se: a atuação do Conselho Departamental, o planejamento das ações institucionais, os objetivos institucionais, a organização da rotina e a organização acadêmica e administrativa.

Na verificação da atuação do Conselho Departamental, são observadas as atribuições regimentais do órgão institucional e a periodicidade de seu funcionamento, mensuradas por meio do exame do estatuto ou regimento e das normas da IES e da verificação da existência de órgãos colegiados (como se reúnem, com que frequência, quem participa das reuniões, quais os assuntos tratados, etc.).

Para analisar o planejamento das ações institucionais, avaliam-se a missão, os objetivos, as estratégias, os planos de ação da instituição e as decisões acadêmicas, considerando:

- a participação da comunidade acadêmica na definição da missão, dos objetivos, das estratégias e dos planos de ação da IES; e
- a participação dos membros da IES nas decisões acadêmicas.
- Os aspectos avaliados associados aos objetivos institucionais são: a gestão escolar, a definição e divulgação dos objetivos institucionais, a aceitação dos objetivos institucionais pela comunidade acadêmica e as metas de excelência a serem atingidas pela IES.

São mensurados ainda:

- a participação efetiva da comunidade acadêmica na gestão escolar e na definição dos objetivos institucionais e se estes são claramente declarados, entendidos e aceitos por todos; e
- o estabelecimento de metas de excelência para a IES.

Para investigar a organização da rotina na IES são considerados os procedimentos administrativos, as tarefas e atividades, a avaliação de resultado das tarefas e atividades, o planejamento e organização de dados gerenciais e as atividades e processos desenvolvidos, medidos por meio:

- da verificação dos procedimentos administrativos e de sua execução;
- da existência de informações e treinamento contínuo para execução de tarefas e atividades;
- da existência de programas sistemáticos de avaliação de resultados das tarefas e atividades;
- da observação do funcionamento de sistema de informações e da produção de dados para gerenciamento; e
- da existência de documentação das atividades e dos processos desenvolvidos e como são divulgadas.

A organização acadêmica e administrativa é avaliada considerando-se a organização do registro e controle acadêmico, mensurada por meio da verificação da atualização e organização dos registros, controle e informações sobre a vida escolar dos alunos e da observação da eficiência no atendimento aos alunos e professores.

Para investigar a efetividade do processo de ensino-aprendizagem utilizam-se como indicadores: o currículo, o tempo de aprendizagem, as práticas em sala de aula, as estratégias de ensino e a avaliação dos alunos.

A avaliação do currículo é realizada mediante sua análise e a análise da legislação, dos conteúdos, dos planos de curso e da avaliação dos objetivos a serem alcançados e deve ser pautada:

- na análise da coerência dos currículos em face das diretrizes curriculares nacionais, dos objetivos do curso e do perfil do egresso;
- na verificação da adequação, atualização e relevância da bibliografia proposta para as disciplinas do curso;
- na análise da coerência entre o conteúdo dos componentes curriculares com as atualizações tecnológicas na área, as tendências de mercado e as necessidades de formação profissional;
- na existência e adequação do plano de curso ao currículo;
- na análise das práticas de avaliação e verificação de sua coerência com o projeto do curso e com a sua concepção; e
- na verificação da existência de um sistema de auto-avaliação e se os resultados são utilizados para melhorar o curso.

O tempo de aprendizagem é avaliado por meio de consultas ao calendário letivo, à carga horária de cada disciplina, ao horário de aulas e às normas relacionadas a frequência de professores e alunos, considerando-se:

- o cumprimento do número mínimo de dias letivos, carga horária da disciplina e horário de aulas;
- a coerência entre os tempos mínimo e máximo para integralização curricular e a distribuição dos componentes curriculares do curso;
- o equilíbrio entre os conteúdos programáticos dos componentes curriculares e a carga horária proposta; e
- a regulamentação e as normas relacionadas a frequência de professores e alunos.

Na análise das práticas realizadas em sala de aula, são observadas as atividades de ensino-aprendizagem, a orientação acadêmica, o acompanhamento das disciplinas críticas, o apoio pedagógico individual, os objetivos e a importância de cada disciplina, a motivação dos alunos e a articulação entre os conteúdos das diversas disciplinas, utilizando-se:

- a observação da coerência entre os objetivos específicos de cada atividade e os objetivos do curso;

- a verificação da existência de políticas e da disponibilidade docente para atividades regulares de orientação acadêmica aos discentes;
- a verificação da existência de política e de ações voltadas para recuperação das deficiências de formação do ingressante;
- a observação dos procedimentos existentes em relação aos alunos e às suas necessidades acadêmicas (e, quando for o caso, pessoais); e
- a análise da efetiva inter-relação das disciplinas na concepção e execução do currículo.

Com relação às estratégias de ensino, avaliam-se as técnicas de ensino, os recursos didáticos empregados, as atividades de sala aula e extracurriculares, utilizando-se o exame:

- da utilização de técnicas de ensino adequadas às dificuldades e aos estilos de aprendizagem dos alunos;
- da utilização de recursos didáticos para facilitação da aprendizagem do aluno; e
- da participação permanente e do envolvimento de alunos em atividades de sala de aula e extracurriculares.

Os aspectos relacionados à avaliação dos alunos são: avaliação contínua da aprendizagem, acompanhamento do desempenho do aluno, adequação da avaliação aos objetivos da disciplina, informações das avaliações e padrões de desempenho para avaliação da aprendizagem.

Para mensuração desses aspectos verifica-se:

- a existência de um sistema de avaliação contínua da aprendizagem;
- a existência de um sistema efetivo de acompanhamento de desempenho;
- a elaboração de avaliações baseadas em critérios que possam mensurar o domínio das competências e sua ligação direta com os objetivos da disciplina;
- a utilização das informações das avaliações para identificação de problemas, estudos, revisão curricular e elaboração de projetos estratégicos; e
- o uso de padrões de desempenho para avaliação da aprendizagem.

Com referência ao desenvolvimento do capital humano, pode-se observar os indicadores de formação e atualização docente, a experiência docente no ensino superior, a estabilidade do corpo docente e a jornada de trabalho por ele cumprida. Na análise da formação e atualização docente, são considerados a formação específica do docente, o domínio dos conteúdos, os cursos de capacitação

continuada realizados e a existência de programas de incentivo e estímulo ao desenvolvimento e qualificação profissional. Para tanto fazem-se:

- a análise da formação acadêmica e experiência docente ou profissional no contexto do conhecimento (matéria) trabalhado na disciplina em que o professor atua;
- o exame dos documentos comprobatórios de realização de cursos, matérias, disciplinas, treinamentos ou capacitação envolvendo conteúdos didático-pedagógicos; e
- a verificação da existência, prática e regulamentação de política de capacitação docente.

A fim de avaliar a experiência do professor no ensino superior, foram enfocados o tempo de docência no magistério superior, a avaliação sistemática do seu desempenho e a experiência não acadêmica e em outras atividades acadêmicas.

Como estratégia de medição foram observadas a documentação comprobatória do tempo de docência no magistério superior, de outras atividades acadêmicas, de exercício profissional, fora do magistério, e a existência, a prática e a regulamentação de sistema permanente de avaliação docente.

A rotatividade de professores e a existência de plano de carreira são aspectos avaliados, associados ao indicador estabilidade, examinando-se:

- o contrato de trabalho para verificação do tempo de exercício de docência no curso (índice =  $n^{\circ}$  de professores estáveis/ $n^{\circ}$  de professores da IES. O professor é considerado estável se permaneceu no corpo docente por pelo menos 60% do período de análise considerado); e
- a regulamentação e aplicação de critérios de admissão e progressão na carreira docente praticados pela IES.

Leva-se em consideração, ainda para análise do capital humano, a jornada de trabalho docente, cujo aspecto avaliado é o tempo de dedicação na IES. Para mensurar esse aspecto é realizado o exame dos documentos comprobatórios das atividades exercidas pelo docente na IES (carga horária semanal do professor no ensino e em atividades complementares ao ensino).

Quanto à gestão de recursos apontam-se os seguintes indicadores: o compromisso com os objetivos institucionais, o plano estratégico, a infra-estrutura física e administrativa, os recursos tecnológicos, a alocação, o desenvolvimento e a captação de recursos e a expansão institucional.

Para análise dos objetivos institucionais deve-se levar em consideração os objetivos e as metas institucionais, o desempenho docente e os recursos institucionais para investimento em capital humano.

As estratégias de medição utilizadas para mensurar esses aspectos são realizadas por meio da observação:

- da participação e do comprometimento dos docentes no estabelecimento e cumprimento dos objetivos e metas da IES;
- da existência, prática e regulamentação de sistema permanente de avaliação docente; e
- da existência de suporte financeiro e mecanismos institucionais regulares de apoio à produção científica, técnica e pedagógica, apoio à participação em eventos e incentivo à formação pedagógica do docente.

O plano estratégico tem como elemento a ser avaliado o planejamento estratégico da gestão acadêmica e administrativa, mensurado por meio da verificação da existência de planejamento estratégico nessas áreas.

A ampliação das unidades físicas e dos recursos da instituição, a logística institucional e a supervisão do processo de execução dos serviços são os aspectos avaliados relacionados a infra-estrutura física e administrativa da IES, mensurados observando-se:

- as políticas de planejamento para ampliação das unidades físicas e dos recursos da instituição;
- a logística institucional (processos administrativos, técnicos e acadêmicos); e
- a sistemática de supervisão do processo de execução dos serviços.

Com referência aos recursos tecnológicos, os aspectos avaliados são: o planejamento do dimensionamento para aquisição de computadores, a rede de acesso a toda comunidade acadêmica, a incorporação de novas tecnologias educacionais e o planejamento para aquisição de *softwares*, *hardwares* e outros recursos. Para avaliação desses aspectos examinam-se:

- a relação máquina/aluno;
- o número de licenças de uso de *softwares*;
- a existência de rede de acesso a toda a comunidade acadêmica;
- a existência de política para incorporação de novas tecnologias educacionais; e

- a existência de política para aquisição de *softwares*, *hardwares* e outros recursos.

A destinação de recursos institucionais para projetos e eventos culturais, extensão e parcerias, intercâmbio técnico, cultural e científico são os aspectos avaliados, associados a alocação, desenvolvimento e captação de recursos. Examinam-se para sua medição:

- a periodicidade de alocação de recursos (previsão, programação de eventos no calendário escolar);
- a existência de política de investimento em capacitação; e
- o número de parcerias, tipificação dos recursos humanos, materiais e financeiros.

No que diz respeito à expansão institucional, analisaram-se: o aumento de vagas, a abertura de novos cursos, a previsão da oferta de cursos fora da sede da IES e os estudos na área de acompanhamento de egressos para validar e expandir os cursos, examinando-se:

- o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- a realização de pesquisas de mercado e de egresso para planejamento do aumento de vagas, da abertura de novos cursos e oferta de cursos fora da sede da IES;
- a existência de política e ações regulares de acompanhamento de egressos, com repercussões qualitativas nos resultados dos cursos e para expansão de vagas e abertura de novos cursos; e
- a existência de monitoramento da demanda profissional em associações, sindicatos, conselhos, etc.

Como indicadores para o processo de gestão estratégica de negócios, pode-se identificar: os consumidores interno e externo, os produtos e serviços, a produtividade institucional e os projetos de alto impacto institucional.

A avaliação dos consumidores internos e externos é realizada observando-se:

- a sistemática para identificação de clientes-chave;
- o monitoramento do mercado;
- a adoção de estratégias para atingir a demanda potencial da instituição;
- o monitoramento do retorno dos investimentos das estratégias adotadas;
- a existência de esquema de comunicação entre os vários segmentos institucionais internos;

- a orientação e o treinamento aos novos membros da equipe;
- o gerenciamento de práticas de comunicação; e
- a existência de programa de produtividade de consumidores para gerenciar o impacto dos serviços na comunidade.

Para a realização dessa avaliação verificam-se:

- a utilização de pesquisa de mercado para monitoramento e identificação de clientes-chave;
- a existência de política e ações regulares de acompanhamento de egressos, com repercussões qualitativas nos resultados dos cursos;
- o retorno de investimento em propaganda e publicidade;
- a existência de serviços de *telemarketing*;
- a relação candidato/vaga;
- a existência de política de investimento em capacitação dos funcionários;
- a existência de rotinas de acompanhamento dos serviços;
- a existência e análise do uso da intranet; e
- os serviços de atendimento ao cliente (ouvidoria).

Para avaliar os produtos e serviços são observados os seguintes aspectos:

- a sistemática de tratamento e processamento de dados para formulação de políticas mercadológicas;
- a definição dos valores e dos objetivos institucionais nos canais de *marketing*;
- o aperfeiçoamento de produtos e serviços baseados na avaliação do consumidor;
- a receptividade às novas idéias sobre produtos e serviços por parte dos gestores;
- o reconhecimento da instituição no mercado de ensino superior; e
- a utilização da opinião dos consumidores para trabalhar a marca da instituição.

Examinam-se, para mensurar os aspectos relacionados a produtos e serviços, os seguintes pontos:

- a existência e efetividade de sistema de informações gerenciais (SIG);
- o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- a existência e resultados do uso de pesquisa de mercado e de egressos;
- o uso do *endomarketing* pela instituição;



- a existência de um sistema de auto-avaliação e se os resultados são utilizados para melhorar o curso; e
- a participação da comunidade acadêmica na elaboração ou definição de processos.

Avalia-se a produtividade institucional a partir dos seguintes aspectos:

- o estabelecimento de metas institucionais;
- a apresentação de produtividade dos cursos;
- a utilização de metodologias e ferramentas para mensurar padrões de desempenho pedagógico e administrativo;
- o desenvolvimento de programas de gerenciamento de mudanças;
- o treinamento de líderes;
- a existência de sistemática de medição da produtividade; e
- a existência de retroalimentação dos processos baseada nos resultados da avaliação institucional.

Mensuram-se esses aspectos examinando e analisando:

- o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- as políticas e os programas de capacitação de pessoas;
- as políticas de investimento em novas tecnologias e intercâmbio cultural e técnico-científico;
- a existência e efetividade de sistema de informações gerenciais (SIG) e o acesso aos canais de informação (intranet);
- a existência de um sistema de avaliação interna e se os resultados são utilizados para melhorar a produtividade institucional;
- a existência de política de incentivo e/ou trabalho/parceria com associações.

Na análise dos projetos de alto impacto institucional são considerados: o tratamento e acompanhamento dos processos para melhoria da qualidade, o envolvimento de todos os segmentos da instituição na elaboração e execução dos projetos, o estabelecimento de critérios para apreciação de projetos e os impactos da reengenharia institucional, examinando-se:

- o processo de revisão e estudo de atividades, rotinas e competências do sistema;
- o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- a existência de serviços internos de comunicação, divulgação, etc.;

- a existência de programa de acompanhamento de serviços, processos e atividades efetuados pelos gestores de pessoas; e
- os critérios de avaliação de desempenho do pessoal.

Com relação ao elemento de análise relacionado às instalações, identificam-se três indicadores: instalações gerais, biblioteca e instalações específicas e laboratórios.

No exame dos aspectos referentes às instalações gerais, consideram-se o espaço físico, os equipamentos audiovisuais e os serviços, mensurados por meio:

- da adequação do espaço físico para o número de usuários e para o tipo de atividade desenvolvida;
- dos equipamentos audiovisuais e de multimídia e da sua suficiência para atender às necessidades de professores e alunos;
- do estado de manutenção e de conservação das instalações físicas;
- da existência de plano de expansão, atualização e manutenção de equipamentos; e
- do estado de conservação dos equipamentos.

Para avaliar e mensurar as condições da biblioteca, analisam-se o espaço físico, o acervo e os serviços, observando-se:

- a adequação da área física para armazenagem, preservação e disponibilização do acervo;
- a existência de instalações para estudos individuais e em grupos;
- os títulos, exemplares e periódicos para atendimento ao programa das disciplinas, à proposta pedagógica do curso e sua suficiência para a quantidade de alunos matriculados no curso;
- o grau de informatização do acervo, dos serviços de catalogação, reserva e empréstimo, comutação, consulta ao catálogo local e remoto;
- a existência de base de dados;
- a existência, no acervo, de recursos multimídia adequados à proposta pedagógica do curso;
- a existência de política para aquisição, expansão e atualização do acervo;
- a adequação do horário de funcionamento aos turnos do curso;
- a disponibilidade de serviço de consulta e empréstimo do acervo destinado ao curso; e

- a qualificação e a quantidade do pessoal técnico-administrativo que atende ao funcionamento e às necessidades dos professores e alunos do curso.

O espaço físico, os equipamentos e os serviços são os aspectos avaliados associados às instalações específicas e laboratórios. Para mensurá-los, verifica-se:

- a adequação do espaço físico ao número de usuários e ao tipo de atividade desenvolvida;
- a suficiência de equipamentos para atender às necessidades de professores e alunos;
- o estado de manutenção e de conservação das instalações físicas;
- a existência de plano de expansão, atualização e manutenção de equipamentos;
- o estado de conservação dos equipamentos;
- a adequação do horário de funcionamento aos turnos do curso; e
- a existência de pessoal de suporte para auxiliar na utilização de equipamentos.

#### **4.3.1.5 Componentes do modelo sistêmico de IES – entradas**

As entradas são os elementos necessários à alimentação do sistema educacional.

O elemento de análise, neste caso, refere-se ao âmbito acadêmico, cujos indicadores estão relacionados às formas de acesso à instituição, inscrições para os cursos e matrículas. São avaliados o processo seletivo, a demanda de inscrições e a ocupação das vagas. Para mensurar os aspectos avaliados, examinam-se a forma de acesso e o tipo de exame realizado no processo seletivo, a relação candidato/vaga para cada curso e a relação matrícula/vagas (taxa de ociosidade).

### **4.4 Classificação dos conceitos e quadros relacionados aos componentes do modelo sistêmico de IES**

A classificação dos elementos de análise e indicadores que constituem os componentes do modelo sistêmico de instituições de ensino superior pode ser feita utilizando-se os padrões de referência descritos no Quadro 1.

Quadro 1: Classificação dos conceitos

| <b>Conceito</b> | <b>Avaliação</b>                       | <b>Descrição</b>  |
|-----------------|--|---|
| A               | Igual ao padrão de referência          | Situação boa neste aspecto. Caracteriza um referencial de qualidade institucional.                |
| B               | Próximo ao padrão de referência        | Situação satisfatória neste aspecto, mas pode ser aperfeiçoada e melhorada de modo significativo. |
| C               | Distante do padrão de referência       | Situação não satisfatória neste aspecto.  |
| D               | Muito distante do padrão de referência | Problemas grandes neste aspecto. Precisa de solução imediata.                                     |
| E               | Inexistente                            | Aspecto não trabalhado na instituição. Impossível de ser verificado.                              |

Como subsídio para elaboração do diagnóstico situacional, os quadros seguintes (Quadros 2 a 6), relacionados aos componentes do modelo sistêmico de IES, apresentam os elementos de análise e indicadores a serem examinados a partir do reconhecimento e detalhamento dos dados institucionais correspondentes (aspectos avaliados) e seus respectivos conceitos.

Quadro 2: Componentes do modelo sistêmico de IES – contexto

| Elemento de análise      | Indicadores  | Aspectos avaliados   | Estratégias de medição   | Padrão de referência   |
|--------------------------|--|--|--|--|
| Funções atribuídas à IES | • Desenvolvimento científico e técnico                                     | • Convênios, projetos de cooperação e intercâmbio para desenvolvimento científico e técnico  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a existência de convênios nacionais e internacionais no âmbito da IES</li> <li>• Examinar o cadastro de empresas/ entidades conveniadas com a IES</li> <li>• Verificar a existência de bolsistas (apoio técnico, pesquisa, aperfeiçoamento, iniciação científica)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>   |
|                          | • Transmissão, aplicação e crítica dos conhecimentos e das técnicas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convênios para estágios não curriculares</li> <li>• Estágio supervisionado</li> <li>• Trabalho de conclusão de curso</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a existência de convênios para estágio profissionalizante</li> <li>• Examinar o cadastro de empresas/entidades conveniadas</li> <li>• Analisar os mecanismos de acompanhamento e de cumprimento do estágio</li> <li>• Examinar a regulamentação do estágio supervisionado, verificando se está de acordo com a legislação específica sobre o assunto</li> <li>• Analisar os mecanismos de acompanhamento e de cumprimento do trabalho de conclusão de curso, verificando sua efetividade</li> <li>• Examinar a regulamentação, a execução e orientação do trabalho de conclusão de curso</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |
|                          | • Apoio científico e técnico ao desenvolvimento econômico e social do país | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsas de trabalho, investigação científica e técnica</li> <li>• Convênios, projetos de cooperação e intercâmbio para desenvolvimento científico, técnico e cultural</li> <li>• Programa de financiamento estudantil</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar documentos comprobatórios de concessão sistemática de bolsas de trabalho e acadêmicas (monitoria, iniciação científica, desenvolvimento tecnológico, extensão, tutoria, etc.)</li> <li>• Verificar a existência de convênios nacionais e internacionais no âmbito da IES</li> <li>• Verificar a existência de fontes de recursos para financiamento estudantil</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>   |

Quadro 3: Componentes do modelo sistêmico de IES – objetivos

| Elemento de análise                            | Indicadores   | Aspectos avaliados  | Estratégias de medição   | Padrão de referência                   |
|--|---|---|--|--|
| Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional | • Criação cultural e desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo | • Desenvolvimento de postura investigativa e crítica  | • Analisar a adequação e integração curricular para desenvolvimento de postura investigativa e crítica nos alunos  | • Adequado                             |
|  | • Diplomação nas diferentes áreas do conhecimento                                     | • Desenvolvimento de competências e formação de alunos aptos para inclusão em setores profissionais e para participação na sociedade<br>• Estudo e pesquisa de egressos                                     | • Analisar a adequação do curso à realidade regional e a coerência entre o perfil do profissional formado e a potencialidade do mercado de trabalho<br>• Verificar a existência de política e ações regulares de acompanhamento de egressos, com repercussões qualitativas nos resultados dos cursos                               | • Adequado<br>• Adequado               |
|  | • Trabalho de investigação científica   | • Bolsas, convênios, intercâmbio, projetos de extensão, etc. de incentivo ao trabalho de investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e à criação e transmissão da cultura | • Verificar a existência de convênios nacionais e internacionais no âmbito da IES<br>• Verificar a existência de bolsistas (apoio técnico, pesquisa, aperfeiçoamento, iniciação científica)  | • Adequado<br>• Adequado               |
|  | • Divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos                       | • Produções cultural, científica e técnica nos meios de comunicação, em palestras, seminários, publicações institucionais e outras  | • Observar a existência de divulgação regular (revistas, murais, série de estudos, página na internet, etc.) de trabalhos e produção dos alunos (iniciação científica, extensão, monitoria, estágio supervisionado, trabalho de conclusão de curso, etc.) e de professores (pesquisas, artigos, livros, etc.)                      | • Adequado                             |
|  | • Aperfeiçoamento cultural e profissional   | • Cursos de pós-graduação<br>• Cursos de extensão<br>• Estudo e pesquisa de egressos  | • Verificar a existência de política de atualização e estímulo à educação continuada<br>• Analisar a integração dos cursos de pós-graduação e extensão com os cursos de graduação<br>• Verificar a existência de política e ações regulares de acompanhamento de egressos, com repercussões qualitativas nos resultados dos cursos | • Adequado<br>• Adequado<br>• Adequado |

| <b>Elemento de análise</b>                                   | <b>Indicadores</b>   | <b>Aspectos avaliados</b>   | <b>Estratégias de medição</b>  | <b>Padrão de referência</b>  |
|--|--|---|--|--|
| Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (continuação) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento dos problemas da atualidade, em particular os nacionais e regionais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração do currículo às realidades nacional e regionais</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os currículos e verificar se promovem a inserção do curso nas realidades regional e nacional e se há coerência do profissional em formação com a potencialidade do mercado de trabalho</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> </ul>                     |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de serviços à comunidade</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas, projetos e atividades de pesquisa para grupos específicos da comunidade</li> <li>• Atividades comunitárias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a existência de política para desenvolvimento de programas, projetos e atividades de pesquisa para grupos específicos da comunidade</li> <li>• Examinar o envolvimento dos membros da instituição nas atividades da comunidade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |

Quadro 4: Componentes do modelo sistêmico de IES – produtos

| Elemento de análise     | Indicadores                                    | Aspectos avaliados   | Estratégias de medição   | Padrão de referência  |
|-------------------------|--|--|--|---|
| Alunos                  | • Produtos imediatos (movimentação dos alunos) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação</li> <li>• Reprovação</li> <li>• Admissão</li> <li>• Evasão</li> <li>• Transferência</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar o número de alunos aprovados em relação ao total de alunos matriculados (<math>n^{\circ}</math> aprovados x 100)/matrícula final)</li> <li>• Examinar o número de alunos reprovados em relação ao total de alunos matriculados (<math>n^{\circ}</math> reprovados x 100)/matrícula final)</li> <li>• Examinar o número de alunos admitidos na instituição por meio de transferência</li> <li>• Examinar o número de alunos evadidos (por trancamento ou abandono) em relação ao total de alunos matriculados</li> <li>• Examinar o número de alunos que transferiram o curso para outra IES em relação ao número de alunos matriculados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\geq 80\%</math></li> <li>• <math>&lt; 20\%</math></li> <li>• <math>&gt;</math> (transf. + tranc. +evad.)</li> <li>• <math>&lt; 20\%</math></li> </ul> |
|                         | • Produtos mediatos                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo e pesquisa de egressos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a existência de política e perspectiva de efetiva ocupação profissional ou acadêmica do egresso na área de formação, após a diplomação</li> <li>• Verificar a existência de sistema permanente de avaliação do egresso sobre a qualidade do curso</li> <li>• Considerar a nota recebida pelos alunos egressos no Exame Nacional de Curso</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Conceito A</li> </ul>  |
| Impactos na instituição | • Produção docente                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicações científicas, tecnológicas, culturais, artísticas e outras</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar o número de projetos de pesquisa com produtos gerados</li> <li>• Verificar o número de livros e/ou capítulos e artigos publicados</li> <li>• Verificar o número de trabalhos publicados em Anais (completos ou resumos)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\geq n^{\circ}</math> de professores</li> </ul>  |



Quadro 5: Componentes do modelo sistêmico de IES – processos

| Elemento de análise  | Indicadores                              | Aspectos avaliados  | Estratégias de medição   | Padrão de referência   |
|----------------------|--|---|--|--|
| Gestão participativa | • Atuação do Conselho Departamental      | • Atribuições regimentais<br>• Periodicidade de funcionamento   | • Examinar o estatuto ou regimento e as normas da IES<br>• Verificar a existência e funcionamento de órgãos colegiados   | • Adequado<br>• Adequado   |
|                      | • Planejamento das ações institucionais  | • Missão, objetivos, estratégias e planos de ação da instituição<br>• Decisões acadêmicas   | • Examinar a participação da comunidade acadêmica na definição da missão, dos objetivos, das estratégias e dos planos de ação da IES<br>• Examinar a participação dos membros da IES nas decisões acadêmicas   | • Adequado<br>• Adequado   |
|                      | • Objetivos institucionais               | • Gestão escolar<br>• Definição e divulgação<br>• Aceitação<br>• Metas de excelência  | • Considerar a participação efetiva da comunidade acadêmica na gestão escolar, na definição dos objetivos institucionais e se estes são claramente declarados, entendidos e aceitos por todos<br>• Verificar o estabelecimento de metas de excelência para a IES   | • Adequado<br>• Adequado   |
|                      | • Organização da rotina                  | • Procedimentos administrativos<br>• Tarefas e atividades<br>• Avaliação de resultados das tarefas e atividades<br>• Planejamento e organização de dados gerenciais<br>• Atividades e processos desenvolvidos | • Observar a existência e execução de procedimentos administrativos<br>• Observar a existência de informações e treinamento contínuo para execução de tarefas e atividades<br>• Verificar a existência de programas sistemáticos de avaliação de resultados das tarefas e atividades<br>• Observar o funcionamento de sistema de informações e como são produzidos os dados para gerenciamento<br>• Verificar a existência de documentação e divulgação das atividades e processos | • Adequado<br>• Adequado<br>• Adequado<br>• Adequado<br>• Adequado |
|                      | • Organização acadêmica e administrativa | • Organização do registro e do controle acadêmico   | • Verificar a organização e atualização dos registros, controle e informações sobre a vida escolar dos alunos<br>• Observar a eficiência do atendimento aos alunos e professores e se é realizado em horário adequado  | • Adequado<br>• Adequado   |

| Elemento de análise                            | Indicadores             | Aspectos avaliados   | Estratégias de medição  | Padrão de referência   |
|--|-------------------------|--|---|--|
| Efetividade do processo de ensino-aprendizagem | • Currículo             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículo e legislação</li> <li>• Conteúdos</li> <li>• Plano de curso</li> <li>• Avaliação dos objetivos a serem alcançados</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a coerência dos currículos perante as diretrizes curriculares nacionais</li> <li>• Analisar a coerência dos currículos aos objetivos do curso e ao perfil do egresso</li> <li>• Verificar se a bibliografia proposta para as disciplinas do curso é adequada, atualizada e relevante</li> <li>• Analisar a coerência entre o conteúdo dos componentes curriculares e as atualizações tecnológicas na área, as tendências de mercado e as necessidades de formação profissional</li> <li>• Verificar a existência e adequação do plano de curso ao currículo</li> <li>• Analisar se as práticas de avaliação estão de acordo com o projeto do curso e com a sua concepção</li> <li>• Verificar a existência de um sistema de auto-avaliação e se os resultados são utilizados para melhorar o curso</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |
|  | • Tempo de aprendizagem | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendário letivo</li> <li>• Carga horária da disciplina</li> <li>• Horário de aulas</li> <li>• Normas relacionadas à frequência</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar o cumprimento do número mínimo de dias letivos, carga horária da disciplina e horário de aulas</li> <li>• Observar a coerência entre os tempos mínimo e máximo para integralização curricular e a distribuição dos componentes curriculares do curso</li> <li>• Analisar o equilíbrio entre os conteúdos programáticos dos componentes curriculares e a carga horária proposta</li> <li>• Examinar a regulamentação e as normas relacionadas à frequência de professores e alunos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>   |

| <b>Elemento de análise</b>                                   | <b>Indicadores</b>         | <b>Aspectos avaliados</b>  | <b>Estratégias de medição</b>   | <b>Padrão de referência</b>  |
|--|----------------------------|--|---|--|
| Efetividade do processo de ensino-aprendizagem (continuação) | • Práticas em sala de aula | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de ensino-aprendizagem</li> <li>• Orientação acadêmica</li> <li>• Acompanhamento das disciplinas críticas</li> <li>• Apoio pedagógico individual</li> <li>• Objetivos e importância da disciplina</li> <li>• Motivação dos alunos</li> <li>• Articulação entre os conteúdos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar a coerência entre os objetivos específicos de cada atividade e os objetivos do curso</li> <li>• Verificar a existência de políticas e disponibilidade docente para atividades regulares de orientação acadêmica aos discentes</li> <li>• Verificar a existência de política e ações voltadas para recuperação das deficiências de formação do ingressante</li> <li>• Observar os procedimentos existentes em relação aos alunos e às suas necessidades acadêmicas (e, quando for o caso, pessoais)</li> <li>• Analisar a efetiva inter-relação das disciplinas na concepção e execução do currículo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |
|  | • Estratégias de ensino    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de ensino</li> <li>• Recursos didáticos</li> <li>• Atividades de sala de aula e extracurriculares</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar a utilização de técnicas de ensino com o objetivo de adequação às dificuldades e aos estilos de aprendizagem dos alunos</li> <li>• Examinar a utilização de recursos didáticos que facilitem a aprendizagem do aluno</li> <li>• Analisar a participação permanente e o envolvimento de alunos em atividades de sala de aula e extracurriculares</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>   |
|  | • Avaliação dos alunos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação contínua da aprendizagem</li> <li>• Acompanhamento do desempenho</li> <li>• Adequação da avaliação aos objetivos da disciplina</li> <li>• Informações das avaliações</li> <li>• Padrões de desempenho para avaliação da aprendizagem</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a existência de um sistema de avaliação contínua da aprendizagem</li> <li>• Verificar a existência de um sistema efetivo de acompanhamento de desempenho</li> <li>• Observar se as avaliações são elaboradas com base em critérios que possam mensurar o domínio das competências e se possuem ligação direta com os objetivos da disciplina</li> <li>• Verificar a utilização das informações das avaliações para identificação de problemas, estudos, revisão curricular e elaboração de projetos estratégicos</li> <li>• Verificar o uso de padrões de desempenho para avaliação da aprendizagem</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |

| Elemento de análise               | Indicadores                      | Aspectos avaliados   | Estratégias de medição   | Padrão de referência   |
|-----------------------------------|----------------------------------|--|--|--|
| Desenvolvimento do capital humano | • Formação e atualização docente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação específica</li> <li>• Domínio dos conteúdos</li> <li>• Cursos de capacitação continuada</li> <li>• Programas de incentivo e estímulo ao desenvolvimento e à qualificação profissional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a formação acadêmica e experiência docente ou profissional no contexto do conhecimento (matéria) trabalhado na disciplina em que o professor atua</li> <li>• Examinar os documentos comprobatórios de realização de cursos, matérias, disciplinas, treinamentos ou capacitação envolvendo conteúdos didático-pedagógicos</li> <li>• Verificar a existência, a prática e a regulamentação de política de capacitação docente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% com formação na área</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>                |
|                                   | • Experiência no ensino superior | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de docência no magistério superior</li> <li>• Avaliação sistemática do desempenho</li> <li>• Experiência não acadêmica</li> <li>• Experiência em outras atividades acadêmicas</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar a documentação comprobatória do tempo de docência no magistério superior</li> <li>• Examinar a documentação comprobatória de outras atividades acadêmicas</li> <li>• Examinar a documentação comprobatória de exercício profissional, fora do magistério</li> <li>• Verificar a existência, a prática e a regulamentação de sistema permanente de avaliação docente</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% com experiência</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |
|                                   | • Estabilidade                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotatividade de professores</li> <li>• Existência de plano de carreira</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar o contrato de trabalho para verificação do tempo de exercício de docência no curso (índice = nº de professores estáveis / nº de professores da IES. O professor é considerado estável se permaneceu no corpo docente por pelo menos 60% do período de análise considerado)</li> <li>• Examinar a regulamentação e aplicação de critérios de admissão e progressão na carreira docente praticados pela IES</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ≥ 80%</li> <li>• Adequado</li> </ul>  |
|                                   | • Jornada de trabalho            | • Tempo de dedicação   | • Examinar os documentos comprobatórios das atividades exercidas pelo docente na IES (carga horária semanal do professor no ensino e em atividades complementares ao ensino)   | • 100% com dedicação exclusiva   |

| Elemento de análise | Indicadores  | Aspectos avaliados  | Estratégias de medição   | Padrão de referência  |
|---------------------|--|---|--|---|
| Gestão de recursos  | • Compromisso com os objetivos institucionais      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos e metas institucionais</li> <li>• Desempenho docente</li> <li>• Recursos institucionais para investimento em capital humano</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar a participação e o comprometimento dos docentes no estabelecimento e cumprimento dos objetivos e metas da IES</li> <li>• Verificar a existência, a prática e a regulamentação de sistema permanente de avaliação docente</li> <li>• Verificar a existência de suporte financeiro e mecanismos institucionais regulares de apoio à produção científica, técnica e pedagógica, apoio à participação em eventos e incentivo à formação pedagógica do docente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>                                    |
|                     | • Plano estratégico                                | • Planejamento estratégico da gestão acadêmica e administrativa   | • Verificar a existência de planejamento estratégico da gestão acadêmica e administrativa  | • Adequado  |
|                     | • Infra-estrutura física e administrativa          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação das unidades físicas e dos recursos da instituição</li> <li>• Logística institucional</li> <li>• Supervisão do processo de execução dos serviços</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar as políticas de planejamento para ampliação das unidades físicas e recursos da instituição</li> <li>• Examinar a definição da logística institucional (processos administrativos, técnicos e acadêmicos)</li> <li>• Examinar a sistemática de supervisão do processo de execução dos serviços</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>                                    |
|                     | • Recursos tecnológicos                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento do dimensionamento para aquisição de computadores</li> <li>• Rede de acesso</li> <li>• Incorporação de novas tecnologias educacionais</li> <li>• Planejamento para aquisição de <i>softwares</i>, <i>hardwares</i>, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar a relação máquina/aluno</li> <li>• Verificar o número de licenças de uso de <i>softwares</i></li> <li>• Verificar a existência de rede de acesso a toda a comunidade acadêmica</li> <li>• Examinar a existência de política para incorporação de novas tecnologias educacionais</li> <li>• Examinar a existência de política para aquisição de <i>softwares</i>, <i>hardwares</i> e outros recursos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/5</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |
|                     | • Alocação, desenvolvimento e captação de recursos | • Destinação de recursos institucionais para projetos e eventos culturais, extensão e parcerias, intercâmbio técnico, cultural e científico   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a periodicidade de alocação de recursos (previsão, programação de eventos no calendário escolar)</li> <li>• Examinar a política de investimento em capacitação</li> <li>• Examinar o número de parcerias, tipificação dos recursos humanos, materiais e financeiros</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>                                    |

| Elemento de análise              | Indicadores                      | Aspectos avaliados  | Estratégias de medição   | Padrão de referência   |
|----------------------------------|----------------------------------|---|--|--|
| Gestão de recursos (continuação) | • Expansão institucional         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de vagas</li> <li>• Abertura de novos cursos</li> <li>• Previsão da oferta de cursos fora da sede da instituição</li> <li>• Estudos na área de acompanhamento de egressos para validar e expandir seus cursos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar o Plano de Desenvolvimento Institucional</li> <li>• Verificar se são realizadas pesquisas de mercado e de egresso para planejamento do aumento de vagas, da abertura de novos cursos e oferta de cursos fora da sede da IES</li> <li>• Verificar a existência de política e ações regulares de acompanhamento de egressos, com repercussões qualitativas nos resultados dos cursos e para expansão de vagas e abertura de novos cursos</li> <li>• Verificar a existência de monitoramento da demanda profissional em associações, sindicatos, conselhos, etc.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>   |
| Gestão estratégica de negócios   | • Consumidores interno e externo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemática para identificação de clientes-chave</li> <li>• Monitoramento do mercado</li> <li>• Adoção de estratégias para atingir a demanda potencial da instituição</li> <li>• Monitoramento do retorno dos investimentos das estratégias adotadas</li> <li>• Existência de esquema de comunicação entre os vários segmentos institucionais internos</li> <li>• Orientação e treinamento aos novos membros da equipe</li> <li>• Gerenciamento de práticas de comunicação</li> <li>• Existência de programa de produtividade de consumidores para gerenciar o impacto dos serviços na comunidade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a utilização de pesquisa de mercado para monitoramento e identificação de clientes-chave</li> <li>• Verificar a existência de política e ações regulares de acompanhamento de egressos, com repercussões qualitativas nos resultados dos cursos</li> <li>• Examinar o retorno de investimento em propaganda e publicidade</li> <li>• Verificar a existência de serviços de <i>telemarketing</i></li> <li>• Analisar o aumento da relação candidato/vaga</li> <li>• Verificar a existência de política de investimento em capacitação dos funcionários</li> <li>• Verificar a existência de rotinas de acompanhamento dos serviços</li> <li>• Verificar a existência e analisar o uso da intranet</li> <li>• Observar os serviços de atendimento ao cliente (ouvidoria)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |

| Elemento de análise                          | Indicadores                   | Aspectos avaliados   | Estratégias de medição   | Padrão de referência   |
|--|-------------------------------|--|--|--|
| Gestão estratégica de negócios (continuação) | • Produtos e serviços         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemática de tratamento e processamento de dados para formulação de políticas mercadológicas</li> <li>• Definição dos valores e dos objetivos institucionais nos canais de <i>marketing</i></li> <li>• Aperfeiçoamento de produtos e serviços baseados na avaliação do consumidor</li> <li>• Receptividade às novas idéias sobre produtos e serviços por parte dos gestores</li> <li>• Reconhecimento da instituição no mercado de ensino superior</li> <li>• Utilização da opinião dos consumidores para trabalhar a marca da instituição</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a existência e efetividade de sistema de informações gerenciais (SIG)</li> <li>• Examinar o Plano de Desenvolvimento Institucional</li> <li>• Verificar a existência e os resultados e uso de pesquisa de mercado e de egressos</li> <li>• Verificar se a IES faz uso do <i>endomarketing</i></li> <li>• Verificar a existência de um sistema de auto-avaliação e se os resultados são utilizados para melhorar o curso</li> <li>• Examinar a participação da comunidade acadêmica na elaboração ou definição de processos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>                     |
|  | • Produtividade institucional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de metas institucionais</li> <li>• Apresentação de produtividade dos cursos</li> <li>• Utilização de metodologias e ferramentas para mensurar padrões de desempenho</li> <li>• Desenvolvimento de programas de gerenciamento de mudanças</li> <li>• Treinamento de líderes</li> <li>• Sistemática de medição da produtividade</li> <li>• Existência de retroalimentação dos processos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar o Plano de Desenvolvimento Institucional</li> <li>• Analisar as políticas e os programas de capacitação de pessoas</li> <li>• Analisar as políticas de investimento em novas tecnologias, intercâmbio cultural, técnico-científico</li> <li>• Verificar a existência e efetividade de sistema de informações gerenciais (SIG) e o acesso aos canais de informação (intranet)</li> <li>• Verificar a existência de um sistema de avaliação interna e se os resultados são utilizados para melhorar a produtividade institucional</li> <li>• Verificar a existência de política de incentivo e/ou trabalho/parceria com associações</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |

| <b>Elemento de análise</b>                   | <b>Indicadores</b>   | <b>Aspectos avaliados</b>   | <b>Estratégias de medição</b>  | <b>Padrão de referência</b>  |
|--|--|---|--|--|
| Gestão estratégica de negócios (continuação) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos de alto impacto institucional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento e acompanhamento dos processos para a melhoria da qualidade</li> <li>• Envolvimento na elaboração e execução dos projetos</li> <li>• Estabelecimento de critérios para apreciação e aprovação de projetos</li> <li>• Impacto da reengenharia institucional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar o processo de revisão e estudo de atividades, rotinas e competências do sistema</li> <li>• Examinar o Plano de Desenvolvimento Institucional</li> <li>• Verificar a existência de serviços internos de comunicação, divulgação, etc.</li> <li>• Verificar a existência de programa de acompanhamento de serviços, processos e atividades efetuados pelos gestores de pessoas</li> <li>• Examinar os critérios de avaliação de desempenho do pessoal</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |
| Instalações                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalações gerais</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico</li> <li>• Equipamentos audiovisuais</li> <li>• Serviços</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se o espaço físico é adequado para o número de usuários e para o tipo de atividade desenvolvida</li> <li>• Examinar os equipamentos audiovisuais e de multimídia e verificar se são suficientes para atender às necessidades de professores e alunos</li> <li>• Verificar o estado de manutenção e de conservação das instalações físicas</li> <li>• Verificar a existência de plano de expansão, atualização e manutenção de equipamentos</li> <li>• Verificar o estado de conservação dos equipamentos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |



| Elemento de análise       | Indicadores                              | Aspectos avaliados  | Estratégias de medição  | Padrão de referência   |
|---------------------------|--|---|---|--|
| Instalações (continuação) | • Biblioteca                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico</li> <li>• Acervo</li> <li>• Serviços</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a adequação da área física para armazenagem, preservação e disponibilização do acervo</li> <li>• Verificar a existência de instalações para estudos individuais e em grupos</li> <li>• Verificar se títulos, exemplares e periódicos atendem ao programa das disciplinas, à proposta pedagógica do curso e se há número suficiente para a quantidade de alunos matriculados</li> <li>• Verificar se o acervo, os serviços de catalogação, reserva e empréstimo, comutação, consulta ao catálogo local e remoto estão informatizados</li> <li>• Verificar a existência de base de dados</li> <li>• Verificar a existência, no acervo, de recursos multimídia adequados à proposta pedagógica do curso</li> <li>• Verificar a existência de política para aquisição, expansão e atualização do acervo</li> <li>• Verificar se o horário de funcionamento é condizente com os turnos do curso</li> <li>• Verificar a disponibilidade de serviço de consulta e empréstimo do acervo</li> <li>• Verificar a qualificação e a quantidade de pessoal técnico-administrativo que atende ao funcionamento e às necessidades dos professores e alunos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul> |
|                           | • Instalações específicas e laboratórios | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico</li> <li>• Equipamentos</li> <li>• Serviços</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se o espaço físico é adequado para o número de usuários e para o tipo de atividade desenvolvida</li> <li>• Examinar os equipamentos e verificar se são suficientes para atender às necessidades de professores e alunos</li> <li>• Verificar o estado de manutenção e de conservação das instalações físicas</li> <li>• Verificar a existência de plano de expansão, atualização e manutenção de equipamentos</li> <li>• Verificar o estado de conservação dos equipamentos</li> <li>• Verificar se o horário de funcionamento é condizente com os turnos do curso</li> <li>• Verificar a existência de pessoal de suporte para auxiliar na utilização de equipamentos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> <li>• Adequado</li> </ul>   |

Quadro 6: Componentes do modelo sistêmico de IES – entradas

| <b>Elemento de análise</b> | <b>Indicadores</b>          | <b>Aspectos avaliados</b> | <b>Estratégias de medição</b>                | <b>Padrão de referência</b>                        |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|--|--|
| Âmbito acadêmico           | • Formas de acesso          | • Processo seletivo       | • Examinar a forma de acesso e tipo de exame | • Adequado à legislação                            |
|                            | • Inscrições para os cursos | • Demanda de inscrições   | • Examinar a relação candidato / vaga        | • N <sup>o</sup> candidatos > N <sup>o</sup> vagas |
|                            | • Matrículas                | • Ocupação das vagas      | • Examinar a relação matrículas / vagas      | • N <sup>o</sup> matrículas = N <sup>o</sup> vagas |

A análise sistemática e regular das tendências dos indicadores constitui importante ferramenta para o aprimoramento contínuo e para a avaliação da evolução dos processos estabelecidos. Mais que a variabilidade, que determina as ações corretivas imediatas mantendo o processo sob controle, a análise de tendências requer ações preventivas para não desqualificar o produto/serviço.

Observa-se que a análise dos padrões deve representar a avaliação dos especialistas, com as ponderações pertinentes a cada caso, o exame das peculiaridades regionais e especificidades da IES.

#### **4.5 Coleta e organização de dados**

Após a conclusão da etapa de adequação das categorias de análise e dos indicadores propostos e identificação dos aspectos a serem avaliados, torna-se necessário obter os dados que irão permitir o entendimento do sistema educacional. Para tanto, é importante considerar que, na realização de uma pesquisa, é imprescindível a utilização metódica de instrumentos apropriados de sondagem. Esses instrumentos permitem levantar dados, organizá-los e analisá-los, oportunizando uma resposta sobre a realidade questionada.

Segundo Spanbauer (1995, p.99), "os dados podem ser usados para solucionar problemas existentes, revelar novos problemas e apontar processos que podem criar problemas no futuro", e, ainda, a qualidade das decisões depende dos dados nos quais se baseiam.

Tendo como base o foco da avaliação e o diagnóstico das diversas situações para determinar prioridades institucionais, definiu-se a construção dos instrumentos de coleta de dados.

A partir dos aspectos a serem avaliados, apresentados no item 4.3, optou-se pela elaboração de questionários, que, segundo Barbosa Filho (1980), são procedimentos muito utilizados para obter informações. São usados para obtenção de dados, tais como: atitudes, interesses, valores, comportamentos, julgamentos e opiniões.

Os questionários apresentam as mesmas questões para todas as pessoas, garantem o anonimato e podem atender a finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicado criteriosamente, este método apresenta elevada confiabilidade.

Neste trabalho, foram utilizados questionários como instrumentos de coleta de dados (Apêndice A, p.160), que foram elaborados com perguntas, organizadas e separadas por grupo de respondentes, para obter-se melhor compreensão do que está sendo feito e o que deve ser feito para melhorar o desempenho da instituição de ensino superior. Segundo Mezomo (1999, p.55), “uma adequada coleta de dados e sua interpretação apóiam a organização na superação dos obstáculos que possam ocorrer na busca da melhoria da qualidade, e ajudam as pessoas a verem como suas ações afetam as dos outros num processo”.

A seguir, na planilha apresentada, reuniram-se os itens dos questionários, por grupo de respondente, para facilitar os procedimentos de coleta e tratamento dos dados na etapa posterior.

Quadro 7: Estrutura de itens dos questionários

| Instrumento  | Respondentes   |   |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|--|---|
|  | Professor  | Aluno   | Gestores   |   | Chefes de Departamento   | Funcionários  |
|  |  |   | Pedagógicos  | Administrativos   |  |   |
| I: Matrícula, movimentação e aproveitamento dos alunos por curso |  |   |  |   |  | Secretaria Acadêmica (1a, 1b, 1c, 2, 3, 4, 5, 6a, 6b) |
| II: Efetividade do processo de ensino e aprendizagem             | 1b,1c,1d,1e,1d,1f<br>2b,2c,2d,2f<br>3a,3b,3c,3e,3f,3g,3h,3i,3j,3l,3m<br>4a,4b,4c,4d<br>5a,5b,5c,5f | 1b,1c,1d<br>2a,2b,2c,2d<br>3a,3b,3c,3d,3e,3f,3g,3h,3i,3j,3l,3m<br>4a,4b,4c,4d<br>5a,5b,5c | 1a,1b<br>2a<br>3d<br>4b<br>5d,5e   | 2a,2e   | 1a,1b,1c,1d,1e,1f<br>2b,2c,2d,2e,2f<br>3a,3d,3e,3i<br>4a,4d<br>5c,5d,5e,5f |   |
| III: Gestão participativa  | 2b<br>3a,3b,3c<br>4f   |   | 1a,1b,<br>2a,2b<br>3a,3b,3c,3d,3e,3f<br>4a,4b,4c,4d,4e,4f,4g,4h,4i<br>5a | 2a,2b<br>3a,3b,3c,3d,3f<br>4a,4b,4c,4d,4e,4f,4g,4h,4i       | 1a,1b<br>2a,2b<br>3a,3b,3c,3d,3e,3f<br>4a,4b,4c,4d,4e,4f,4g,4h,4i          | 4b,4d,4f,4i<br>5a                                     |
| IV: Desenvolvimento de capital humano                            | 1e<br>2b,2d<br>3b<br>5a,5b,5c  |   | 1b,1c,1d,1e<br>2a,2b,2c,2d,2e<br>3a,3b<br>4a,4b<br>5a,5b,5c,5d           | 1a,1c,1d,1e<br>2a,2b,2c,2e<br>3a,3b<br>4a,4b<br>5a,5d       | 1a,1b,1c,1d,1e<br>2a,2b,2c,2d,2e<br>3a,3b<br>4a,4b<br>5a,5b,5c,5d          | 3b<br>5a  |
| V: Gestão de recursos  |  |   | 2a1,2a2,2a3,2b<br>3a,3b,3c,3d<br>4a,4b,4c,4d<br>5a,5b<br>6a,6b,6c,6d     | 2a1,2a2,2a3<br>3a,3b,3c,3d<br>4a,4b,4d<br>5a,5b<br>6a,6b,6c | 3d<br>4a,4b,4c,4d<br>5a,5b<br>6a,6b,6d                                     |   |

Quadro 7: Estrutura de itens dos questionários (continuação)

| Instrumento                               | Respondentes                     |   |   |  |   |              |
|---|----------------------------------|---|---|--|---|--------------|
|   | Professor                        | Aluno   | Gestores  |  | Chefes de Departamento  | Funcionários |
|   |                                  |   | Pedagógicos   | Administrativos  |   |              |
| <b>VI:</b> Gestão estratégica de negócios | 1i<br>4d,4e                      |   | 1a,1b,1c,1d,1e,1f,1g,1h,1i,1j<br>2a,2b,2c,2d,2e,2f,2g<br>3a,3b,3c,3d,3e,3f,3g<br>4a,4b,4c,4d,4e<br>5a, 5b, 5c<br>6a | 1a,1b,1c,1d,1e,1f,1g,1h,1i<br>2a,2b,2c,2d,2e,2f,2g<br>3a,3b,3c,3d,3e,3f,3g<br>4a,4b,4c,4d,4e | 1g,1h,1i,1j<br>2c,2d,2e,2f,2g<br>3a,3b,3c,3d,3e,3f,3g<br>4a,4b,4c,4d,4e | 4d,4e        |
| <b>VII:</b> Dados dos docentes            | 1a,2a,2b,3a,3b,4a,4b,5a,6a,7a,8a |   |   |  |   |              |
| <b>VIII:</b> Avaliação de instalações     |                                  | 1a,1b,1c,1d,1e,1f,1g,1h,1i<br>2a,2b,2c,2d,2e,2f<br>3a,3b,3c,3d,3e,3f,3g,3h<br>4a,4b,4c,4d,4e<br>5a,5b |   |  |   |              |

De posse dos questionários, previamente elaborados, fez-se necessário a sua aplicação em uma instituição de ensino superior para, então, proceder à tabulação dos dados e, conseqüentemente, à análise da situação da IES.

#### **4.6 Descrição e exploração dos dados**

O diagnóstico situacional compreende a observação da realidade que será objeto da intervenção pretendida. Visa à identificação dos principais problemas da instituição, permitindo, assim, a definição de prioridades e ações a serem desenvolvidas.

O modelo de avaliação proposto está centrado em três tipos de análises (descritiva, relacional e ambiental) a serem desenvolvidas a fim de diagnosticar a situação da instituição. Essas análises são demonstradas na Figura 4.

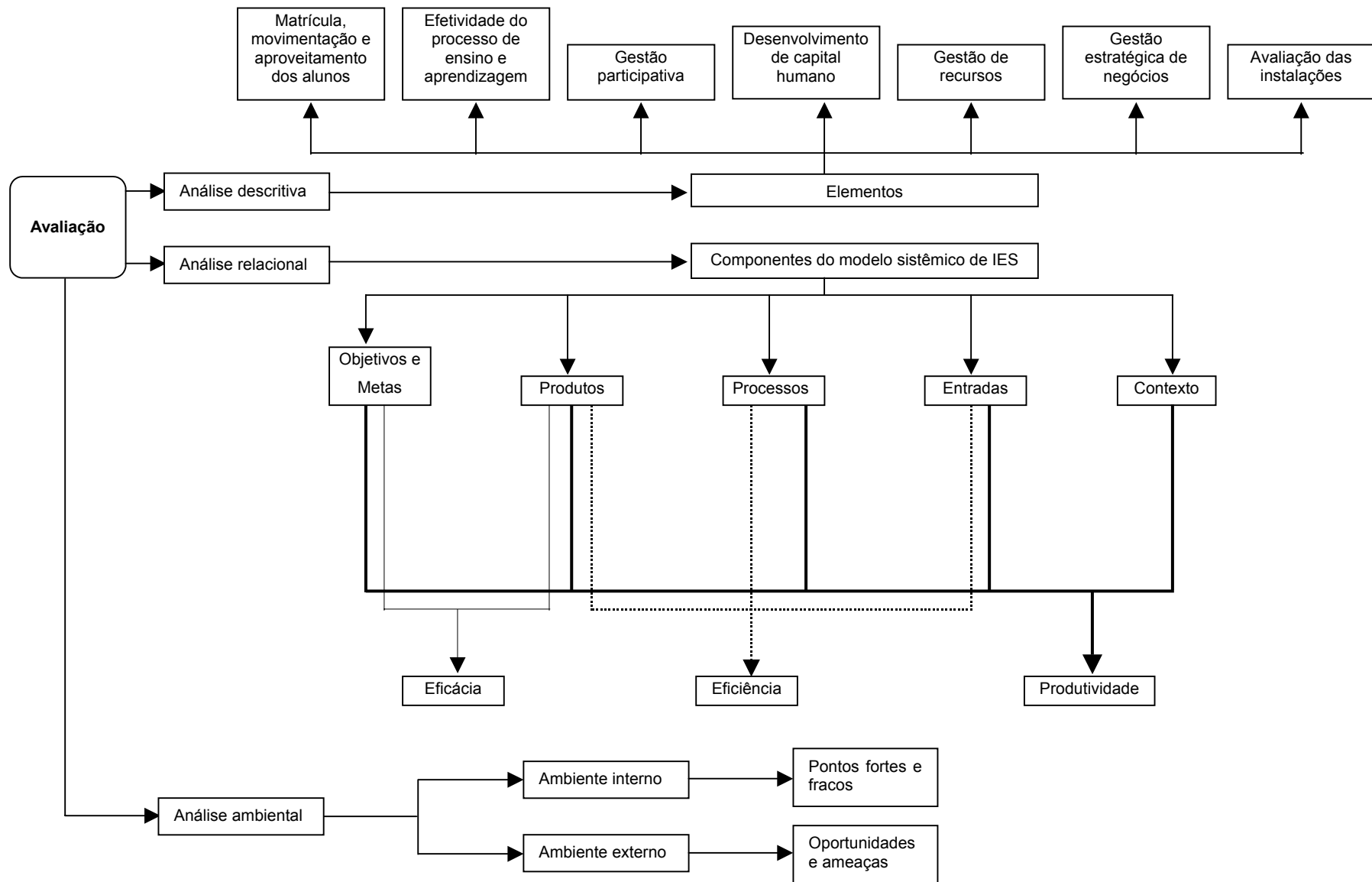


Figura 4: Diagnóstico situacional da IES



#### 4.6.1 Análise descritiva

A análise descritiva é aquela cujos juízos de valor se expressam sobre os aspectos tratados nos instrumentos de coleta de dados, enfocando: matrícula, movimentação e aproveitamento dos alunos; efetividade do processo de ensino e aprendizagem; gestão participativa; desenvolvimento do capital humano; gestão de recursos; gestão estratégica de negócios e avaliação das instalações.

#### 4.6.2 Análise relacional

A análise relacional diz respeito ao conjunto integrado de coerência entre os componentes do modelo sistêmico de IES (contexto, objetivos e metas, produtos, processos e entradas), levando-se em consideração as classes de indicadores de produtividade, eficiência e eficácia.

#### 4.6.3 Análise ambiental

Segundo Oliveira (1999, p.87), a análise ambiental “corresponde ao estudo de diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa”.

Portanto, a análise ambiental procura verificar a real situação da organização quanto aos seus aspectos internos e externos a fim de que a instituição possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional.

De acordo com Certo (1993, p.69), “não existe uma forma ideal de se realizar uma análise ambiental”. No entanto, determinar a importância para a organização dos diversos níveis ambientais, bem como das diversas questões estratégicas, ajuda a melhorar a qualidade da análise, independentemente do método utilizado.

Para efeito de análise, neste trabalho, identificam-se dois ambientes da organização, o externo e o interno, que apresentam os seguintes componentes:

- a) pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam situações favoráveis à instituição, em relação ao seu ambiente;
- b) pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que causam situações desfavoráveis à instituição, em relação ao seu ambiente;

c) oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela instituição que podem criar condições favoráveis, desde que se tenham condições e/ou interesse em aproveitá-las;

d) ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela instituição que lhe podem criar condições desfavoráveis.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da IES, e as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa.

Nesta etapa do processo avaliativo, deve-se observar prioritariamente as necessidades da IES, o que permitirá uma reflexão sobre os seus problemas, as suas conquistas e capacidades. É o momento de priorizar o que precisa ser superado, mantido ou potencializado, com vistas a ampliar a qualidade dos serviços prestados e da própria IES.

## **4.7 Formulação de objetivos**

Como consequência da identificação da situação da IES, o quarto componente do processo de avaliação (Figura 2, p.48) consiste em estabelecer objetivos que direcionem os esforços da instituição. “Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção” (CERTO, 1993, p.86).

Segundo Oliveira (1999, p.146), “o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final”.

De acordo com Certo (1993), ao moldar os objetivos organizacionais, os gestores devem:

- analisar as tendências significativas do ambiente, ou seja, os objetivos devem retratar o ambiente em que a organização opera e devem mudar à medida que o ambiente organizacional muda;
- desenvolver objetivos para a organização como um todo;
- criar uma hierarquia de objetivos, isto é, “um conjunto de objetivos organizacionais que incluem objetivos para a organização como um todo e os correspondentes subobjetivos para segmentos significativos da organização” (CERTO, 1993, p.102). Dessa forma, é possível garantir que cada segmento saiba que papel executar para que a organização atinja seus objetivos.

Para Oliveira (1999), os objetivos servem para dar às pessoas a noção adequada de seu papel na organização; permitir a tomada de decisão por parte dos diferentes gestores; estimular o interesse e a realização baseada em resultados esperados e fornecer a base para ações corretivas e controle.

O estabelecimento e a compreensão dos objetivos a serem alcançados permitem adequada gestão da organização. Nesse ponto, a instituição deve privilegiar objetivos que permitam aproveitamento de esforços da IES como um todo, garantindo racionalidade e integração na busca da superação.

#### **4.8 Formulação de estratégias**

De acordo com Oliveira (1999, p.174), “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos estabelecidos”.

Segundo o autor, a estratégia está relacionada à utilização adequada dos recursos físicos, financeiros e humanos, visando à minimização dos problemas e à maximização das oportunidades e, para sua formulação, deve-se considerar: a) a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes e fracos, sua missão, seus propósitos, objetivos e políticas; b) o ambiente, em constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e c) a integração entre a empresa e o seu ambiente de forma adequada.

A estratégia, como componente do processo de avaliação, promove a articulação do que foi idealmente imaginado com a realidade. Isso significa que, na medida que se propõe a responder a perguntas básicas para transformar idéias em realidade, possibilita o estabelecimento de prazos, responsabilidades e recursos, criando medidas para o acompanhamento da execução dos objetivos.

Dessa maneira, constitui-se no elemento-chave para a transformação positiva da realidade, permitindo visualização dos esforços necessários para se buscar a qualidade institucional.

#### **4.9 Implementação das estratégias**

“A implementação de estratégia consiste nas tarefas administrativas necessárias para se pôr uma estratégia em prática” (STONER, 1999, p.174).

Stoner e Freeman (1999) abordam três aspectos para a implementação de estratégias bem-sucedidas.

1. Divisão, organização e coordenação das atividades da estrutura organizacional.

2. Institucionalização das estratégias, ou seja, incorporação a um sistema de valores, normas e papéis que ajudarão a dar forma ao comportamento dos funcionários, tornando mais fácil alcançar os objetivos institucionais.

3. Operacionalização das estratégias, isto é, tradução das estratégias em políticas, regras e procedimentos específicos que irão nortear o planejamento e as tomadas de decisões por parte dos gestores e funcionários.

Para Tilles (*apud* Oliveira, 1999), é necessário considerar alguns aspectos no desenvolvimento e na implementação das estratégias em uma organização:

- identificação com aqueles que devem conhecê-la;
- consistência com o ambiente da empresa;
- consistência com os pontos fortes, objetivos, políticas, recursos e valores organizacionais;
- equilíbrio do risco com o lucro, de forma apropriada;
- desenvolvimento de alternativas;
- compreensão dos diferentes processos de desenvolvimento;
- processo contínuo de formulação;
- adequação à situação, ao negócio, à empresa e ao modelo de gestão.

Quando esses aspectos são abordados de forma coerente, geralmente, as instituições são mais bem-sucedidas na implementação das estratégias.

#### **4.10 Meta-avaliação**

Na visão de Firme (1994), quatro critérios devem nortear os fundamentos essenciais para avaliar a própria avaliação: utilidade, viabilidade, precisão e ética. De forma geral, deve ser verificado se o processo de avaliação é útil à instituição; viável no tempo, no espaço e quanto às condições técnica, administrativa, política e social; corretamente conduzido; justo, transparente e participativo, não transgredindo valores e considerando todos os participantes.

É necessário o estabelecimento da avaliação da avaliação, ou meta-avaliação, com o propósito de reestruturar o sistema interno de qualidade e seus

procedimentos de controle. O princípio básico é que “uma boa avaliação requer que o próprio processo de avaliação seja avaliado” (STUFFLEBEAN, 1981, p.150). A idéia central é que a avaliação seja verificada em relação a padrões éticos e legais; de validade técnica e política; e/ou analisada quanto às concepções, valores e fundamentos teóricos-metodológicos sugeridos.

Grego (1997) afirma que a crítica e a reflexão sobre os processos de avaliação têm feito progredir os estudos na área da meta-avaliação.

As questões a que visam responder esses estudos são: a que e a quem serve a avaliação?; qual sua função social?; a que objetivos visam atender?; que metodologias e procedimentos são utilizados e que pressupostos e formas de conhecimento da realidade as orientam? Qual a concepção de qualidade implícita? O processo de avaliação é adequado aos valores e princípios assumidos pela comunidade universitária? Como avaliar a adequação da(s) metodologia(s) às funções e objetivos propostos (GREGO, 1997, p.95).

Segundo Grego (1997), o conceito de meta-avaliação, como avaliação do valor e do mérito de uma avaliação, tem sido amplamente desenvolvido e aplicado. Uma percepção esclarecedora das atividades exigidas em um estudo de meta-avaliação é dada na definição operacional apresentada por Stufflebeam (1981, p.151).

Meta-avaliação é o processo de delinear, obter e utilizar informações descritivas e de julgamentos sobre a utilidade, a praticidade, a ética e a adequação técnica de uma avaliação, de modo a orientá-la e relatar ao público interessado seus pontos fortes e fracos.

Nesta definição aparecem delineadas as duas principais funções da meta-avaliação – a função formativa de orientar a avaliação e, a função somativa de relatar aos interessados seus pontos fortes e fracos.

A meta-avaliação formativa é realizada durante o próprio processo de avaliação, acompanhando o seu progresso, fornecendo *feedback* contínuo de modo a assegurar a qualidade da avaliação.

Mais especificamente, a meta-avaliação formativa presencia ativamente a realização do processo avaliativo, desde sua concepção e planejamento, até a execução e os resultados finais, envolvendo o compromisso de sua comunicação e utilização, bem como a atuação da equipe de avaliação e o envolvimento participativo dos interessados.

A meta-avaliação somativa consiste na análise do projeto de avaliação após sua conclusão e tem a função de tornar públicas a necessidade e importância da

avaliação primária (objeto de uma meta-avaliação), relatando o alcance em que esta atende aos padrões e critérios da boa prática da avaliação. Desta forma ela define a confiabilidade “das conclusões e das recomendações finais da avaliação primária” (STUFFLEBEAM, 1981, p.151).

Na realidade, a meta-avaliação deve ser considerada uma apreciação crítica e fonte de realimentação do processo de avaliação, com sugestões para aperfeiçoamento do próprio processo. Para tanto, é necessário comparar o projeto de avaliação institucional com os resultados do processo de avaliação; refletir sobre os princípios, critérios, indicadores, métodos, legislação e objetivos da avaliação institucional; promover ajustes do processo às novas necessidades e realidades institucionais, de políticas educacionais e de mercado; avaliar e realimentar, de maneira contínua, o próprio processo de avaliação.

Portanto, como base para análise e reflexão, a meta-avaliação possibilita que a avaliação se transforme em um processo integrado à instituição, por meio de atividades que façam parte do seu cotidiano, voltadas para o constante aperfeiçoamento e criação da cultura da avaliação da qualidade.

Esse processo de contínuo autoconhecimento e reconstrução institucional é o caminho para a mediação social. O processo de investigar e produzir conhecimento, de formar profissionais, de qualificar professores e de estender o conhecimento à comunidade dá-se, então, de uma forma sistemática e continuada.

#### **4.11 Observações finais**

Pode-se dizer que a avaliação constitui uma forma diferente de se fazer ciência e exige novos procedimentos metodológicos. Esta idéia fortalece as reflexões de Edgar Morin sobre “inteligência da complexidade”, quando afirma que a ciência não se limita a situações simplificadas, mas nos coloca diante da complexidade do mundo real.

Segundo Morin (2000), fazer educação compreende produzir inteligibilidade e possibilidades e não leis para análise. E, ainda, que o pressuposto cientificamente verdadeiro não se confunde com o pressuposto do bem moral. A ética da compreensão deve mobilizar ela mesma a inteligência para enfrentar a complexidade da vida, do mundo, da ética.

Para realização da avaliação da qualidade nas instituições de ensino superior, busca-se utilizar instrumentos que forneçam informações úteis, bem como facilitem maior participação dos indivíduos envolvidos, tornando o próprio ato de avaliar um momento intencionalmente pedagógico e de potencialização dos recursos humanos. Também são utilizados documentos e informações que possam corroborar ou que permitam comparar e/ou ampliar as conclusões/inferências obtidas.

Apesar da importância da análise estatística, é impossível ignorar que, a despeito de o universo de pesquisa ser o mesmo, a visão de análise não deve ser a mesma, já que a responsabilidade essencial da avaliação consiste em identificar e examinar valores, muito além dos dados.

Para que a avaliação se concretize como instrumento de apoio à gestão acadêmica e administrativa, a instituição educacional deve deixar de medir apenas o desempenho dos alunos e passar a medir-se também pelos padrões e indicadores de qualidade, "única maneira de ser fiel à sua missão e de garantir excelência em todos os pontos" (MEZOMO, 1997, p.100).

## **5 APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Entendida como um processo, a avaliação é indispensável em qualquer atividade humana em que se pretende a melhoria das pessoas nela envolvidas e a própria atividade. Pode-se afirmar que a avaliação é um instrumento fundamental para toda organização social que busque desenvolvimento e qualidade.

Para desempenhar esse papel, na condição de centros de referências, as IES não podem prescindir de uma avaliação contínua do seu fazer. É nesse sentido que a implementação de uma proposta de avaliação encontra sua legitimidade acadêmica, social e política.

### **5.1 Correspondência dos subtítulos do capítulo ao modelo**

A avaliação institucional deve ser realizada respeitando a identidade institucional em seu permanente dinamismo. Toda IES tem sua própria história, o que a torna única nas suas definições e conceitos, concepção e objetivos. Os resultados de avaliação de uma IES devem retratar se está conseguindo levar adiante seu projeto educativo global, responsável pela formação humana, técnica e profissional do indivíduo, inclusive de seus valores, ideologias e atitudes. Assim sendo, a avaliação da qualidade de uma instituição de ensino pode ser expressa não apenas como um juízo de valor a respeito de um indicador, um conjunto de indicadores relacionados aos componentes do modelo sistêmico de IES (contextos, metas e objetivos, produtos, processos e entradas) ou das relações entre eles, mas também como a capacidade de indagar e provocar reflexões próprias, possibilitando a ampliação permanente do refletido, do executado, do transformado.

A qualidade das IES implica um processo de melhoria contínua sobre seus elementos e requer, necessariamente, avaliação. A qualidade das IES tem como propósito a melhoria, e a avaliação oferece a ferramenta metodológica, o juízo crítico e as propostas para essa melhoria.

Para facilitar o entendimento quanto à aplicação do modelo de avaliação proposto, elaborou-se o Quadro 8, que indica as fases do processo de avaliação e os subtítulos deste capítulo que relatam a sua aplicação e os resultados.



Ressalta-se que a Fase 1 (definição operacional do modelo de qualidade) foi desenvolvida no capítulo 4, subtítulo 4.3, antes da aplicação do modelo.

Quadro 8: Correspondência entre as fases da avaliação e os subtítulos

| FASES | DESCRIÇÃO  | SUBTÍTULO CORRESPONDENTE | PÁGINA |
|-------|--|--------------------------|--------|
| 1     | Definição operacional do modelo de avaliação da qualidade  | 4.3                      | 50     |
| 2     | Levantamento e organização de dados                        | 5.3                      | 98     |
| 3     | Descrição e exploração dos dados (diagnóstico situacional) | 5.4                      | 102    |
|       | Análise descritiva   | 5.4.1                    | 102    |
|       | Análise relacional   | 5.4.2                    | 115    |
|       | Análise ambiental  | 5.4.3                    | 118    |
| 4     | Formulação de objetivos                                    | 5.5                      | 120    |
| 5 e 6 | Estratégias e ações a serem implementadas                  | 5.6                      | 121    |
| 7     | Meta-avaliação   | 5.9                      | 139    |

## 5.2 Caracterização da instituição de ensino superior em estudo

Antes da aplicação prática do modelo proposto no capítulo anterior, fez-se necessário resgatar o histórico da IES em estudo, isto é, identificar os principais eventos desenvolvidos ao longo do tempo, a fim de compreender o estágio em que se encontra.

A Instituição de ensino superior em estudo é um estabelecimento particular e foi criada com o objetivo de desenvolver o ensino em diversas áreas do conhecimento humano. Iniciou suas atividades em abril de 1981 e conta, hoje, com seis cursos de graduação reconhecidos e em funcionamento.

Em 1992, foi instituída uma coordenação encarregada de ministrar cursos de pós-graduação, nas modalidades de extensão universitária, aperfeiçoamento e especialização, com o objetivo de promover a formação, o aperfeiçoamento e a especialização de recursos humanos.

Com a abertura oferecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Instituição lançou, em 1998, os cursos sequenciais de complementação de estudos, destinados àqueles que concluíram os estudos de nível médio. São cursos de nível superior, de curta duração, cujo objetivo é preparar profissionais qualificados, aptos para atuar no mercado de trabalho.

### 5.2.1 Resultados dos processos avaliativos institucionalizados

A Instituição, nos últimos anos, adotou processos avaliativos para acompanhar o desempenho institucional, sobretudo no que se refere aos aspectos relacionados aos discentes e docentes.

No ano de 1999, foi criado um grupo de avaliação selecionado pela Mantenedora, composto por professores, gerentes e diretores da Instituição, denominado Observatório da Qualidade, para avaliar os cursos de graduação, com base nas percepções dos alunos egressos a respeito dos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes desenvolvidos pelos cursos, e instruir a reformulação dos currículos.

Por intermédio do Observatório da Qualidade, a Instituição sistematizou e aprofundou as suas práticas e iniciou um sistema de avaliação formativa e somativa, aperfeiçoando a prática de coleta e organização de dados, discussão e integração acadêmica.

O Observatório da Qualidade privilegiou, num primeiro momento, a identificação de diferenças de percepção dos alunos egressos, empregadores, diretores e chefes de departamento, comparando os anos de 1998 e 1999.

No entanto, o trabalho do Observatório concentrou-se, como experiência piloto, no curso de graduação de Economia, em razão de, à época (1999), a Instituição ter recebido a Comissão de Avaliação do MEC.

A experiência piloto contemplou, inicialmente, a avaliação dos alunos sobre os aspectos pedagógicos (relação entre teoria e prática, contribuição do currículo para a formação profissional, materiais e didática, auto-avaliação do aluno, relacionamento entre as disciplinas, conhecimento do currículo), aspectos de infra-estrutura física e apoio acadêmico-administrativo.

Em face dos resultados analisados foram identificadas as seguintes aplicações para o ano de 2000: aprofundar a pesquisa por meio de discussão semi-estruturada com os representantes das turmas envolvidas; analisar a situação de cada disciplina em relação ao professor, ementas, grade curricular e carga horária; redefinir os objetivos dos cursos, considerando o mercado de trabalho e o perfil profissiográfico; melhorar a titulação do coordenador do curso; analisar as repercussões no que se refere à política de aquisição de materiais (biblioteca e apoio acadêmico) e à política de capacitação continuada da Instituição.

No primeiro semestre do ano de 2000, foram realizadas avaliações de cada curso, entre as quais: a situação de cada disciplina em relação ao professor, ementas, grade curricular e carga horária; os objetivos dos cursos, considerando o mercado de trabalho e o perfil profissiográfico; a melhoria da titulação do coordenador do curso; as repercussões no que se refere à política de aquisição de materiais (biblioteca e apoio acadêmico). A política de capacitação continuada não foi contemplada nesse momento, uma vez que a Instituição tinha o seu corpo docente em capacitação no curso de mestrado em parceria com uma universidade federal e, ainda, sem os resultados finais.

No segundo semestre de 2000, com base nas aplicações de 1999 e do 1º semestre de 2000, foram delineadas e implementadas, para o ano de 2001, como ações estratégicas: a reforma administrativa e a reforma curricular.

A reforma administrativa pautou-se na integração dos diversos setores, a fim de possibilitar maior apoio às questões acadêmicas e melhorar a qualificação gerencial. As aplicações derivadas dos resultados das avaliações permitiram identificar formas de gerenciamento mais adequadas, focadas em resultados reais, otimização de recursos alinhados às metas institucionais.

A reforma curricular estabeleceu um novo projeto pedagógico, considerando norteadores do processo os seguintes elementos para cada curso: objetivos, perfil do egresso (competências, habilidades e justificativas), grade curricular, ementário, bibliografia básica, titulação do corpo docente, normas e orientação do estágio supervisionado, regime escolar, sistema de avaliação do projeto e do processo de ensino e aprendizagem.

Complementarmente à reforma curricular, foi realizada a avaliação de 2001 quando, diante das informações registradas quanto ao desempenho pedagógico e administrativo da Instituição, na visão dos alunos matriculados no elenco dos cursos ofertados, houve necessidade de se instaurar forte ação de acompanhamento das atividades desenvolvidas em todas as instâncias acadêmicas.

Primeiramente, divulgou-se o resultado da avaliação às instâncias gestoras pedagógicas e administrativas, e promoveu-se a realização de encontros de discussão por natureza dos serviços prestados.

As informações registradas foram disponibilizadas aos professores, cujo desempenho foi alvo da avaliação dos alunos, para sensibilizá-los quanto à necessidade de uma nova performance de atuação.

A descrição dos processos avaliativos realizada neste trabalho não esgota os elementos que vêm sendo trabalhados amiúde na Instituição e, ainda, os benefícios intangíveis de melhorias no processo de comunicação, relacionamentos interpessoais, integração profissional, criatividade, entre outros.

A seguir são apresentadas as informações relacionadas à aplicação do modelo de avaliação da qualidade para instituições de ensino superior, o universo trabalhado e as análises realizadas.

Cabe ressaltar que a aplicação do modelo foi facilitada em virtude da autora deste trabalho integrar o grupo responsável pela avaliação da Instituição, o Observatório da Qualidade.

### 5.3 Levantamento e organização de dados

Para conhecer as características dos elementos de uma população (ou amostra), é necessário coletar dados desses elementos e organizá-los para que seja possível entender as medidas que caracterizam o seu conjunto.

#### 5.3.1 Universo e amostra

Para a seleção da amostra, definiu-se que a distribuição seria o universo total dos chefes de departamento, dos gestores pedagógicos e administrativos e dos funcionários. Como o maior contingente era de professores (171) e de alunos (2.681), foram utilizadas as seguintes considerações para o cálculo do tamanho mínimo da amostra (BARBETTA, 1998, p. 58):

- Sejam: **N** tamanho (número de elementos) da população;  
**n** tamanho (número de elementos) da amostra;  
**n<sub>0</sub>** uma primeira aproximação para o tamanho da amostra; e  
**E<sub>0</sub>** erro amostral tolerável (0,04 ou 4%)

O primeiro cálculo do tamanho da amostra pode ser feito sem o conhecimento do tamanho da população, por meio da seguinte fórmula:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Conhecendo o tamanho de **N** da população, tornou-se possível corrigir o cálculo anterior, por:

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

A partir desses cálculos foi possível concluir que a amostra de 80 professores e 553 alunos foi representativa. Em síntese, responderam aos instrumentos 553 alunos, 80 professores, 6 chefes de departamento, 13 gestores administrativos, 16 gestores pedagógicos e 32 funcionários, conforme a tabela a seguir.

Tabela 1: Demonstrativo da amostra envolvida no estudo – 1º semestre/2002

| <b>População</b>         | <b>Universo</b> | <b>Respondentes</b> | <b>%</b>    |
|--------------------------|-----------------|---------------------|-------------|
| Professores              | 171             | 80                  | 46,8        |
| Alunos                   | 2.681           | 553*                | 20,6        |
| Chefes de Departamento   | 7               | 6                   | 85,7        |
| Gestores Pedagógicos     | 16              | 16                  | 100,0       |
| Gestores Administrativos | 14              | 13                  | 92,8        |
| Funcionários             | 61              | 32                  | 52,5        |
| <b>Total</b>             | <b>2.950</b>    | <b>700</b>          | <b>23,7</b> |

Fonte: Pesquisa de campo.

Nota: \*Na avaliação das instalações, o número de respondentes foi de 1.720 alunos, ou seja, 64,6% do total de alunos.

### 5.3.2 Procedimentos para aplicação dos instrumentos de coleta de dados

A estratégia adotada para aplicação dos instrumentos de coleta de dados (questionários) submetidos a alunos constituiu-se na visita de um aplicador às salas de aula, em locais e horários especificados.

Por ocasião da visita, o professor estava previamente informado da avaliação pela Chefia de Departamento e, portanto, retirou-se da sala, a fim de evitar constrangimento aos respondentes.

No que se refere à aplicação dos questionários aos professores e funcionários, a estratégia adotada constituiu-se no envio dos questionários aos Chefes de

Departamento e Chefes de Setor, que se encarregaram da distribuição aos seus subordinados e posterior recolhimento pelo aplicador.

Os gestores e Chefes de Departamento responderam questionários específicos.

Os questionários respondidos foram encaminhados para o encarregado da tabulação e análise de dados, em data anteriormente acordada.

### 5.3.3 Classificação segundo a atribuição dos conceitos

Os conceitos dos componentes do modelo sistêmico de IES (contexto, objetivos, produtos, processos e entradas) foram obtidos levando-se em consideração a classificação proposta no Quadro 1 (p.65), os aspectos avaliados, as estratégias de medição, os padrões de referência descritos nos Quadros 2 a 6 (p.66 a 80) e a pesquisa de campo realizada na Instituição.

Quadro 9: Conceitos – contexto

| Elemento de análise      | Indicadores  | Conceito |
|--------------------------|--|----------|
| Funções atribuídas à IES | Desenvolvimento científico e técnico                                     | B        |
|                          | Transmissão, aplicação e crítica dos conhecimentos e técnicas            | B        |
|                          | Apoio científico e técnico ao desenvolvimento econômico e social do país | B        |

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 10: Conceitos – objetivos

| Elemento de análise                            | Indicadores   | Conceito |
|--|---|----------|
| Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional | Criação cultural e desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo | B        |
|  | Diplomação nas diferentes áreas do conhecimento                                     | B        |
|  | Trabalho de investigação científica   | B        |
|  | Divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos                       | B        |
|  | Aperfeiçoamento cultural e profissional   | B        |
|  | Conhecimento dos problemas da atualidade, em particular os nacionais e regionais    | A        |
|  | Prestação de serviços à comunidade  | C        |

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 11: Conceitos – produtos

| Elemento de análise     | Indicadores                                       | Conceito |
|-------------------------|---|----------|
| Alunos                  | Produtos imediatos (movimentação dos alunos)      | A        |
|                         | Produtos mediatos (estudo e pesquisa de egressos) | C        |
| Impactos na instituição | Produção docente                                  | E        |

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 12: Conceitos – processos

| Elemento de análise                            | Indicadores                                      | Conceito |
|--|--|----------|
| Gestão participativa                           | Atuação do Conselho Departamental                | B        |
|  | Planejamento das ações institucionais            | B        |
|  | Objetivos institucionais                         | B        |
|  | Organização da rotina                            | B        |
|  | Organização acadêmica e administrativa           | B        |
| Efetividade do processo de ensino-aprendizagem | Currículo  | B        |
|  | Tempo de aprendizagem                            | B        |
|  | Práticas em sala de aula                         | B        |
|  | Estratégias de ensino                            | B        |
|  | Avaliação dos alunos                             | B        |
| Desenvolvimento do capital humano              | Formação e atualização docente                   | B        |
|  | Experiência no ensino superior                   | B        |
|  | Estabilidade                                     | B        |
|  | Jornada de trabalho                              | D        |
| Gestão de recursos                             | Compromisso com os objetivos institucionais      | B        |
|  | Plano estratégico                                | B        |
|  | Infra-estrutura física e administrativa          | B        |
|  | Recursos tecnológicos                            | B        |
|  | Alocação, desenvolvimento e captação de recursos | B        |
|  | Expansão institucional                           | B        |
| Gestão estratégica de negócios                 | Consumidores interno e externo                   | B        |
|  | Produtos e serviços                              | B        |
|  | Produtividade institucional                      | B        |
|  | Projetos de alto impacto institucional           | B        |
| Instalações                                    | Instalações gerais                               | B        |
|  | Biblioteca                                       | B        |
|  | Instalações específicas e laboratórios           | B        |

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 13: Conceitos – entradas

| Elemento de análise | Indicadores               | Conceito |
|---------------------|---------------------------|----------|
| Âmbito acadêmico    | Formas de acesso          | A        |
|                     | Inscrições para os cursos | A        |
|                     | Matrículas                | A        |

Fonte: Pesquisa de campo.

O conceito mais freqüente obtido foi “B”, ou seja, existe um bom nível em quase todos os itens avaliados, comprovando resposta às iniciativas da Instituição e indicando a necessidade de contínuo repensar do seu projeto político-pedagógico,

buscando alternativas e propostas que levem à melhoria de seu desempenho global, repercutindo, obviamente, em todos os setores institucionais.

## **5.4 Descrição e exploração dos dados**

Os dados foram apresentados em planilhas após sua organização, de acordo com as ocorrências dos diferentes resultados (frequência e percentual) (Apêndice B, p.186), e pôde-se, então, evidenciar informações importantes para sua exploração e análise.

### **5.4.1 Análise descritiva**

Para efeito de uma análise descritiva e para configuração situacional da Instituição em estudo, os itens da pesquisa foram agrupados e trabalhados em sua tabulação de acordo com os assuntos estabelecidos nos instrumentos de coleta de dados: matrícula, movimentação e aproveitamento dos alunos; efetividade do processo de ensino e aprendizagem; gestão participativa; desenvolvimento de capital humano; gestão de recursos; gestão estratégica de negócios e avaliação das instalações.

#### **5.4.1.1 Matrícula, movimentação e aproveitamento dos alunos**

As informações sobre movimentação de alunos (taxas de transferências e trancamento de matrícula, evasões) e aproveitamento dos alunos têm um índice muito bom. Os dados mostram que, de maneira geral, o comportamento dos índices é favorável.

#### **5.4.1.2 Efetividade do processo de ensino e aprendizagem**

As informações relacionadas à efetividade do processo de ensino e aprendizagem concentraram-se em cinco temas considerados mais relevantes: organização e articulação do currículo, garantia do tempo de aprendizagem, práticas efetivas em sala de aula, estratégia de ensino e aprendizagem e avaliação da aprendizagem.



#### 5.4.1.2.1 Organização e articulação do currículo

A partir das respostas dadas foi possível observar alguns aspectos relevantes.

Os dados mostram que o currículo mínimo obedece à legislação vigente.

Os índices também revelam que, ao planejar a disciplina, no início do semestre letivo, os professores não têm preocupação com a seleção, seqüência, integração, coerência, continuidade e ordenação dos conteúdos significativos a serem trabalhados, princípios norteadores da organização e desenvolvimento curricular.

Com relação à avaliação dos objetivos propostos, verifica-se a necessidade de estabelecer um esforço para comunicar quais as expectativas quanto à aprendizagem e ao desenvolvimento dos alunos e para encarar a avaliação como importante não apenas para medir o desempenho do estudante, mas também como um excelente instrumento para mostrar o progresso realizado na aquisição de novos conhecimentos.

Por intermédio da contextualização de conteúdos é possível oferecer aos alunos informações que lhes permitam conhecer, criticar e transformar a realidade em que vivem. Portanto, devem ser estimuladas a organização e articulação de um currículo voltado para a transformação, em que haja espaço para diversidade e experiência.

#### 5.4.1.2.2 Garantia do tempo de aprendizagem

Acredita-se que todos os alunos podem aprender tudo, desde que lhes dêem o tempo necessário, de acordo com o princípio das diferenças individuais.

As respostas dadas confirmam que a carga horária real não é suficiente para desenvolver o plano de curso e que, ainda, há professores que começam o período letivo sem um planejamento cuidadoso da sua disciplina, no qual os princípios de gradação, profundidade, seqüência e adequação à realidade deveriam ser observados, e mais, sem a seleção das metodologias de ensino, das formas e critérios de avaliação. Os dados também mostram pouco comprometimento de todas as pessoas da Instituição para cumprir o calendário e os horários estabelecidos.

Sabe-se que o tempo de estudo efetivo influencia muito o nível de aproveitamento do aluno. Assim sendo, o professor deve organizar esse tempo da melhor forma possível, planejando cuidadosamente as atividades, ajustando-as ao nível de interesse e desenvolvimento da turma e aos objetivos definidos; oferecendo

instruções claras e abrindo possibilidades para que os alunos trabalhem de forma independente.

#### 5.4.1.2.3 Práticas efetivas em sala de aula

Levando-se em consideração as respostas dadas e relacionadas com as práticas docentes, verifica-se que os professores não atendem de forma efetiva aos alunos com dificuldades de aprendizagem que necessitam de atendimento individualizado. A Instituição e os professores devem oferecer opções de atividades de apoio aos alunos para suprir suas necessidades e melhorar seu aproveitamento, principalmente porque o processo de ensino e aprendizagem gira em torno das características individuais de cada estudante.

Percebe-se a necessidade de estabelecer maior comunicação entre o professor e o aluno, maior interessado em saber os objetivos e a importância do que está aprendendo e quais as expectativas relacionadas a ele durante o curso.

Também é preciso que os professores revejam as orientações dadas aos alunos a fim de manter a continuidade das aulas e dos trabalhos e, ainda, ter tempo para corrigir e recuperar de forma mais ágil os conteúdos que não foram totalmente assimilados.

Cada vez mais a atitude e a habilidade do professor desempenham um papel importante na criação de uma atmosfera pedagógica favorável para que os alunos possam sentir-se seguros e apreciados para crescerem como pessoas, como cidadãos críticos e que possam assumir seus compromissos e responsabilidades.

#### 5.4.1.2.4 Estratégia de ensino diferenciada

As respostas dadas mostram boa utilização das técnicas de ensino, o que pode motivar e incentivar os alunos, tornando o ambiente de aprendizagem mais agradável e criativo.

Ainda é preciso envolver os alunos em atividades extracurriculares. Esse fato indica que os professores não estão inovando em suas estratégias visando à maior participação dos alunos.

Os recursos de mídia, internet e materiais interativos estão sendo utilizados, mas podem ser melhor aproveitados para obtenção de maior aproveitamento dos alunos.

Os professores têm a tarefa de ajustar os métodos e materiais didáticos de maneira que satisfaçam as necessidades dos seus alunos. Para isso, devem adaptar, complementar ou rearticular os meios disponíveis a fim de estimular a aprendizagem, estabelecer relação entre os objetivos a alcançar e oferecer instruções de apoio para os alunos.

#### 5.4.1.2.5 Avaliação contínua dos alunos

Nesta pesquisa, deu-se ênfase à avaliação por considerá-la um processo contínuo que possibilita ao professor fazer o acompanhamento do desempenho dos alunos e detectar as dificuldades para melhor atuar, aproveitar os casos de sucesso para aprofundar ou enriquecer determinados conteúdos programáticos e, também, por considerar que a avaliação da aprendizagem é uma prática importante quando entendida como inerente ao próprio processo de aprendizagem.

Os dados revelam a necessidade de melhorar o acompanhamento do desenvolvimento dos alunos, pois à medida que existirem dados periódicos de seu desempenho, os professores poderão melhorar seus métodos e adequar seu trabalho às necessidades identificadas.

Os índices não deixam dúvidas quanto à validade dos processos de avaliação, cujos resultados fornecem subsídios para a tomada de decisões relativas ao conteúdo programático, aos aspectos metodológicos e comportamentais referentes aos alunos.

É importante ressaltar que a avaliação, quando usada adequadamente, pode ser um excelente instrumento para verificar o progresso e a validade de todo o processo educativo. Nesse sentido, entende-se a avaliação como um processo contínuo para acompanhamento da aprendizagem e identificação das conquistas e do desenvolvimento real dos estudantes, ou seja, é a intervenção mediadora do professor no desenvolvimento e na busca constante do potencial dos alunos.

#### 5.4.1.3 Gestão participativa

Para averiguação dos mecanismos utilizados na organização administrativa, foram selecionados os indicadores: atuação do Conselho Departamental, planejamento das ações, objetivos institucionais, organização da rotina e organização acadêmica e administrativa.

#### 5.4.1.3.1 Atuação do Conselho Departamental

Neste item, pesquisou-se a existência de uma instância colegiada na IES, bem como o funcionamento periódico e a participação da comunidade acadêmica nessa instância.

As opiniões dos chefes de departamento sobre o não-funcionamento do Conselho Departamental são mais acentuadas do que as dos gestores pedagógicos. Levando-se em consideração os dispositivos estabelecidos no Regimento da Instituição, a periodicidade no funcionamento e a participação acadêmica nessa instância devem ser mais efetivas.

#### 5.4.1.3.2 Planejamento das ações

As opiniões confirmam pouca participação da comunidade acadêmica no planejamento da Instituição e na tomada de decisões relacionadas às questões acadêmicas. Em qualquer organização escolar, é fundamental que aqueles mais diretamente afetados pelas resoluções desempenhem parte importante na tomada de decisões, que serão mais aceitas quando conduzidas por pessoas geradoras do processo acadêmico e, conseqüentemente, por ele responsáveis. Sabe-se que só acontecem mudança significativa e inovação na educação se houver participação de todos os segmentos no planejamento e desenvolvimento das ações.

#### 5.4.1.3.3 Objetivos institucionais

Com relação à clareza na definição dos objetivos institucionais e sua divulgação a todos os membros da comunidade acadêmica, as respostas dadas convergiram para uma conclusão negativa.

Ao examinar as respostas às questões, conclui-se que é indispensável uma mobilização a fim de estimular a participação de todos os segmentos da Instituição na definição de seus objetivos. Só assim haverá condições para desencadear um processo de discussão em todos os níveis visando ao comprometimento de todos e à criação de uma visão comum para o aperfeiçoamento contínuo e sistemático da qualidade na Instituição.

#### 5.4.1.3.4 Organização da rotina

Os índices das questões sobre organização da rotina mostram que os procedimentos precisam ser desenvolvidos e estritamente seguidos. A clara definição desses procedimentos fará com que a comunidade acadêmica tenha oportunidade de identificar seus papéis e possa implementar a melhoria do seu trabalho no dia-a-dia.

Paralelamente, a Instituição deve treinar todos os funcionários a fim de capacitá-los a cumprir as exigências predefinidas para seu trabalho e, ainda, oferecer ferramentas para avaliação do resultado das tarefas e atividades.

As respostas dadas indicam que as informações relevantes para o gerenciamento ficam, muitas vezes, restritas aos setores administrativos da Instituição e que é preciso instituir formas de otimização e disseminação dessas informações, fato essencial para a comunicação e para operação dos serviços.

Verifica-se também que é preciso desenvolver mecanismos e estabelecer um clima que estimule a identificação e eliminação de problemas em todas as instâncias da Instituição.

#### 5.4.1.3.5 Organização acadêmica e administrativa

Quando foi perguntado aos responsáveis pela Secretaria Acadêmica se o registro e o controle são feitos de forma organizada, a maioria das respostas foi positiva, mas se nota que é preciso desenvolver mecanismos para potencializar as demandas estatísticas necessárias ao controle do desempenho acadêmico e produtividade institucional.

#### **5.4.1.4 Desenvolvimento do capital humano**

Neste item foram investigados a formação e atualização, a experiência no ensino superior, a estabilidade, a jornada de trabalho e o compromisso da equipe com os objetivos da Instituição.

#### 5.4.1.4.1 Formação e atualização

Embora haja número significativo de professores com formação e especialização em sua área de atuação, apesar das respostas negativas, a Instituição se preocupa em oferecer cursos e encontros de formação continuada para seu corpo docente, entretanto a participação não é efetiva. Também se percebe que a capacitação de seu corpo técnico-administrativo é deixada de lado.

Essa inferência se justifica na medida em que a Instituição não possui programas de incentivo e estímulo à qualificação profissional e de desenvolvimento potencial do seu pessoal técnico.

Os dados mostram a necessidade de revisão das políticas de estímulo à qualificação e ao desenvolvimento profissional.

#### 5.4.1.4.2 Experiência no ensino superior

Foi pesquisado perante os gestores pedagógicos, gestores administrativos e chefes de departamento se todos os professores possuíam experiência no magistério superior por um período de tempo igual ou superior a 5 anos. A maioria dos respondentes estava em concordância ao informar que nem todos os professores possuíam essa experiência, o que implica uma avaliação desfavorável quando seguidos os critérios utilizados nos Exames Nacionais de Cursos.

Procurou-se saber se a Instituição avaliava sistematicamente o desempenho do professor dentro de sala de aula. As respostas confirmaram a validade dos processos avaliativos já institucionalizados.

Também considerou-se importante saber se o professor possuía experiência profissional não acadêmica na disciplina ou área em que leciona e verificou-se que os professores possuíam essa experiência. Esse fato é relevante, pois o próprio Conselho Nacional de Educação (CNE) reconhece que a experiência profissional pode ser tão ou mais importante que a titulação acadêmica, especialmente em cursos de cunho profissionalizante, que precisam ser beneficiados de um corpo docente que inclua profissionais competentes e experientes.

#### 5.4.1.4.3 Estabilidade

Foi de interesse saber se os gestores pedagógicos, gestores administrativos e chefes de departamento conheciam os critérios para dispensa de professores, considerando a dificuldade que medidas dessa natureza trazem à organização. As respostas confirmaram que o índice de rotatividade e dispensa de professores é baixo.

Tal fato permite observar uma grande estabilidade do corpo docente, o que garante a continuidade de projetos e a institucionalização de dinâmicas importantes para a vida da Instituição.

Também foi significativo o número de respondentes que afirmou que a Instituição não possui plano de carreira, o que gera certa insegurança profissional e desestímulo à capacitação continuada dos professores e funcionários, enfim, de toda a comunidade acadêmica e administrativa da Instituição.

#### 5.4.1.4.4 Jornada de trabalho

Com relação à jornada de trabalho, foi perguntado se a Instituição possuía um quadro significativo de docentes em tempo integral. Quase todos foram unânimes ao afirmar que não. Esse fato pode refletir negativamente no trabalho pedagógico dos professores, pois é preciso prever tempo remunerado para correção de trabalhos, preparação de aulas, participação em reuniões de coordenação das disciplinas e programas de atendimento aos alunos.

#### 5.4.1.4.5 Compromisso da equipe com os objetivos da Instituição

Questionado se existia participação de todos os professores, técnicos e funcionários na definição dos objetivos e metas institucionais, as respostas foram negativas e indicaram que as definições vêm de cima para baixo, envolvendo pouca participação das pessoas que atuam no processo educacional e refletindo na falta de compromisso com a Instituição.

Apesar de os processos avaliativos já serem institucionalizados, seus resultados parecem não ser utilizados para orientar e realizar mudanças estratégicas.

Os índices mostram, também, a necessidade de maior aplicação de recursos para desenvolvimento do capital humano.

A valorização, a qualificação e o desenvolvimento profissional dos recursos humanos devem ser compreendidos a fim de ampliar e reforçar as capacidades humanas para sua melhor utilização em todas as atividades da Instituição.

É necessário garantir investimentos em treinamento para que estes se transformem em efetivos retornos, ou seja, melhorar a *performance* empresarial e contribuir para o crescimento das pessoas.

#### **5.4.1.5 Gestão de recursos**

Neste item procurou-se saber o que os respondentes conheciam da Instituição com relação ao plano estratégico, à infra-estrutura física e administrativa, aos recursos tecnológicos, à alocação, ao desenvolvimento e à captação de recursos e à expansão institucional.

##### **5.4.1.5.1 Plano estratégico**

As respostas das questões sobre planejamento estratégico confirmam que não existe participação efetiva de todos os indivíduos da Instituição na sua elaboração, tornando difícil o comprometimento, a identificação de necessidades e prioridades e a solução de problemas.

##### **5.4.1.5.2 Infra-estrutura física e administrativa**

Os respondentes têm consciência de que a Instituição não planeja a ampliação de suas unidades físicas e recursos com base em estudo de demandas e mercado e de que a logística não é definida com base em previsões orçamentárias, planos estratégicos e leitura de cenários.

Também foram negativas as respostas dadas com relação à existência de sistemática de supervisão do processo de execução em todos os serviços.

##### **5.4.1.5.3 Recursos tecnológicos**

Como a Instituição oferece cursos nas áreas de negócios e tecnologia, foi de interesse verificar o que os respondentes pensavam sobre os recursos tecnológicos disponíveis.



A Instituição possibilita a toda comunidade acadêmica o acesso à rede (internet e intranet), o que é comprovado pela coerência das respostas dadas.

No que diz respeito à incorporação de avanços tecnológicos na Instituição a fim de inovar as metodologias de ensino com o uso de projetos ou ações de ensino a distância, verifica-se uma ocorrência esporádica.

O uso da tecnologia é necessário em todos os níveis da Instituição e sua aplicação é fundamental para melhorar o ensino e preparar os alunos para o mundo profissional.

#### 5.4.1.5.4 Alocação, desenvolvimento e capacitação de recursos

A Instituição destina poucos recursos de seu orçamento para projetos e eventos culturais, desenvolvimento de projetos de iniciação científica, bolsas de trabalho, monitoria e empresa júnior. Esse é um fato que precisa ser repensado pela Instituição.

#### 5.4.1.5.5 Expansão institucional

Com relação à expansão institucional, procurou-se saber se a Instituição planejava o aumento e a abertura de novas vagas proporcionalmente à previsão orçamentária e se eram desenvolvidos estudos de acompanhamento de egressos com o objetivo de validar e expandir seus cursos.

A partir das respostas dadas, verificou-se a necessidade de uma sistemática de planejamento de novos cursos e vagas e de acompanhamento de egressos, o que possibilitaria a validação e a expansão dos cursos de graduação, seqüenciais e de extensão.

#### 5.4.1.6 Gestão estratégica de negócios

Neste item houve interesse em pesquisar os seguintes assuntos: consumidores internos e externos, produtos e serviços, produtividade institucional e projetos de alto impacto institucional.

#### 5.4.1.6.1 Consumidores internos e externos

Pode-se inferir, a partir das respostas dadas, que a comunicação ou a distribuição de informações acontece de forma mais constante nos setores administrativos. No entanto, a Instituição deve investir no desenvolvimento de um sistema de comunicação mais amplo e contínuo.

Apesar das respostas controversas dos gestores pedagógicos e gestores administrativos, os índices mostram que, mesmo existindo um setor específico de *marketing*, não existem planos e estratégias para definição de mercados e criação de imagem positiva da Instituição. Também não há pesquisas de percepção do produto, satisfação dos consumidores, clima organizacional, satisfação dos empregadores, colocação de ex-alunos, etc., enfim, o trabalho desenvolvido ainda é muito incipiente.

Para que a Instituição possa atender, satisfazendo e mantendo seus consumidores, deve administrar seus recursos, direcionando-os em busca dos seus objetivos de mercado. Mas deve também estar atenta a cada oportunidade que se apresente, a par das atuais e novas necessidades dos seus atuais e futuros consumidores.

Imprescindível estar sempre à frente de seus concorrentes, antecipar tendências de consumo, acompanhar variações de necessidades e determinar caminhos rumo à sua contínua satisfação. Daí a importância vital do setor de *marketing* em administrar cada passo dado no mercado, tendo em vista sempre quais os seus objetivos estratégicos de longo prazo, e perseverar rumo a eles.

#### 5.4.1.6.2 Produtos e serviços

As respostas dadas sobre produtos e serviços confirmam a situação descrita no item relacionado aos consumidores internos e externos e, mais uma vez, os dados indicam que é necessário uma ação mais intensiva do setor de *marketing*.

É de fundamental importância que as pesquisas tenham determinado as oportunidades de mercado, definido o comportamento do consumidor, objetivando detectar e estabelecer suas preferências, em função de suas necessidades e expectativas.

De posse de tais resultados, a Instituição pode criar e desenvolver novos produtos e/ou serviços, ou modificar os produtos e/ou serviços ofertados. Outro foco

de atenção é a determinação da qualidade dos produtos ofertados e/ou dos serviços prestados e os resultados esperados no seu consumo ou desempenho.

Cada passo deve ser dado tomando-se por rumo o que pensa e prefere o consumidor, à luz de suas necessidades e desejos.

#### 5.4.1.6.3 Produtividade institucional

As respostas configuram a necessidade de implementação de políticas de gerenciamento de mudanças e o estabelecimento de novas práticas que visem à melhoria da Instituição. É preciso dar às pessoas as ferramentas, as técnicas, o treinamento e as responsabilidades para melhorarem e produzirem qualidade. É preciso investir na formação de pessoas para que acreditem em sua capacidade de mudar a Instituição.

A Instituição é responsável por planejar e distribuir recursos, bem como definir o arranjo e divisão do trabalho dentro dela. Entretanto, institui regras, normas e procedimentos com o intuito de garantir o mínimo controle sobre a atividade das pessoas e, conseqüentemente, a conquista dos seus objetivos institucionais.

São justamente estes parâmetros, reguladores da atividade humana, que vão influenciar na forma e eficiência com que o trabalho individual vai ser realizado.

#### 5.4.1.6.4 Projetos de alto impacto institucional

Com relação ao tratamento e acompanhamento dos processos (qualidade dos produtos e serviços prestados), com base em experiência de sucesso na Instituição, e ao envolvimento de todos os segmentos na elaboração e execução dos projetos de alto impacto organizacional, a maioria das respostas foi negativa.

Verificou-se que não existe clareza por parte da alta gerência da Instituição quanto aos critérios estabelecidos para apreciação e aprovação de projetos de alto impacto institucional.

Com relação à incorporação de incentivos funcionais, planos de remuneração e novos valores organizacionais a partir da reengenharia institucional, somente os gestores administrativos concordaram com a existência desses projetos. Esse fato demonstra que a gerência administrativa tem recebido de forma mais contundente o impacto da reengenharia.

#### 5.4.1.6.5 Políticas e ações de apoio institucional

As respostas dadas mostram que a Instituição deve promover, de forma mais efetiva, políticas e ações de apoio a atividades de pós-graduação, de extensão.

Verificou-se que as políticas e ações de apoio a estudos e pesquisa de egressos são inexistentes, impossibilitando o conhecimento do perfil do egresso que corresponda às exigências do mercado. É necessária a realização periódica de estudos para o acompanhamento de ex-alunos, visando à melhoria da qualidade dos cursos ofertados.

#### 5.4.1.6.6 Prestação de serviços à comunidade

Foi perguntado se a Instituição promovia políticas e ações de apoio a programas de prestação de serviços à comunidade. A maioria dos respondentes afirmou que nunca ocorria.

Uma das finalidades do ensino superior constitui-se no engajamento de professores e alunos em programas, projetos ou atividades para o desenvolvimento da comunidade na qual a instituição se insere, por meio da prestação de serviços, e, assim, estabelecer com essa comunidade uma relação de reciprocidade. Esse engajamento propicia o desenvolvimento da responsabilidade social e impulsiona o exercício da cidadania. Assim, verifica-se que a Instituição deve promover esse engajamento, integrando-se à comunidade e cumprindo seu papel social. Ao mesmo tempo, essa ação comunitária pode transformar-se em uma fonte alternativa de captação de recursos financeiros e troca de saberes.

#### **5.4.1.7 Avaliação das instalações (biblioteca, salas de aula, laboratórios e auditório)**

Os resultados, de modo geral, destacam problemas de instalações nas salas de aula. Com relação à biblioteca, também é possível verificar alguns problemas na instalação e a necessidade de atualização e disponibilidade do acervo, merecendo análise cuidadosa para o seu melhoramento. Os laboratórios de informática foram bem avaliados, entretanto, os respondentes afirmam que o número de equipamentos deve ser aumentado e melhorado, o que, sem dúvida, facilitaria o processo de

ensino e aprendizagem. O auditório obteve a melhor avaliação por parte dos respondentes.

#### 5.4.2 Análise relacional

A fim de organizar os dados, foram elaboradas duas planilhas: uma para o registro do cálculo da média de cada questão (Apêndice C, p.210) e outra para o registro da média de cada indicador (Apêndice D, p.229).

Para estabelecer relação entre os componentes do modelo sistêmico de instituições de ensino superior propostos por Harvey e Green (1993), fez-se necessária a construção de quadros que possibilitassem melhor visualização das classes de indicadores (eficácia, eficiência e efetividade).

Os intervalos definidos na escala adotada caracterizam três regiões básicas de resultados, baseados na média dos indicadores: positivos (escala 3,1 a 5), moderados (escala 2,1 a 3) e negativos (escala 0 a 2,9).

Quadro 14: Diagnóstico situacional – eficácia

| Elemento de análise                            | Indicador   | $\bar{x}$ | Escala |   |   |   |   |
|--|---|-----------|--------|---|---|---|---|
|  |   |           | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional | • Criação cultural e desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo | 4,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Diplomação nas diferentes áreas do conhecimento                                     | 3,7       |        |   |   |   |   |
|  | • Trabalho de investigação científica   | 3,5       |        |   |   |   |   |
|  | • Divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos                       | 3,7       |        |   |   |   |   |
|  | • Aperfeiçoamento cultural e profissional   | 3,2       |        |   |   |   |   |
|  | • Conhecimento dos problemas da atualidade, em particular os nacionais e regionais    | 4,1       |        |   |   |   |   |
|  | • Prestação de serviços à comunidade  | 2,8       |        |   |   |   |   |
| Alunos   | • Produtos imediatos  | 5,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Produtos mediatos   | 2,8       |        |   |   |   |   |
| Impactos na instituição                        | • Produção docente  | 1,0       |        |   |   |   |   |

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 15: Diagnóstico situacional – eficiência

| Elemento de análise                            | Indicador  | $\bar{X}$ | Escala |   |   |   |   |
|--|--|-----------|--------|---|---|---|---|
|  |  |           | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Alunos   | • Produtos imediatos                               | 5,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Produtos mediatos                                | 2,8       |        |   |   |   |   |
| Impactos na instituição                        | • Produção docente                                 | 1,0       |        |   |   |   |   |
| Gestão participativa                           | • Organização acadêmica administrativa             | 4,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Atuação do Conselho Departamental                | 3,7       |        |   |   |   |   |
|  | • Planejamento das ações institucionais            | 3,1       |        |   |   |   |   |
|  | • Objetivos institucionais                         | 3,3       |        |   |   |   |   |
|  | • Organização da rotina                            | 3,1       |        |   |   |   |   |
| Efetividade do processo de ensino-aprendizagem | • Currículo  | 4,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Tempo de aprendizagem                            | 3,8       |        |   |   |   |   |
|  | • Práticas em sala de aula                         | 3,6       |        |   |   |   |   |
|  | • Estratégias de ensino                            | 3,5       |        |   |   |   |   |
|  | • Avaliação dos alunos                             | 3,5       |        |   |   |   |   |
| Desenvolvimento do capital humano              | • Formação e atualização docente                   | 4,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Experiência no ensino superior                   | 3,1       |        |   |   |   |   |
|  | • Estabilidade                                     | 3,8       |        |   |   |   |   |
|  | • Jornada de trabalho                              | 3,2       |        |   |   |   |   |
|  | • Compromisso com os objetivos institucionais      | 3,3       |        |   |   |   |   |
| Gestão de recursos                             | • Plano estratégico                                | 3,4       |        |   |   |   |   |
|  | • Infra-estrutura física e administrativa          | 3,3       |        |   |   |   |   |
|  | • Recursos tecnológicos                            | 4,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Alocação, desenvolvimento e captação de recursos | 3,3       |        |   |   |   |   |
|  | • Expansão institucional                           | 3,4       |        |   |   |   |   |
| Gestão estratégica de negócios                 | • Consumidores interno e externo                   | 3,6       |        |   |   |   |   |
|  | • Produtos e serviços                              | 3,8       |        |   |   |   |   |
|  | • Produtividade institucional                      | 3,5       |        |   |   |   |   |
|  | • Projetos de alto impacto institucional           | 3,5       |        |   |   |   |   |
| Instalações                                    | • Instalações gerais                               | 3,4       |        |   |   |   |   |
|  | • Biblioteca                                       | 3,5       |        |   |   |   |   |
|  | • Instalações específicas e laboratórios           | 3,4       |        |   |   |   |   |
| Âmbito acadêmico                               | • Matrículas                                       | 5,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Inscrições para os cursos                        | 5,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Formas de acesso                                 | 5,0       |        |   |   |   |   |

Fonte: Pesquisa de campo.

Quadro 16: Diagnóstico situacional – produtividade

| Elemento de análise                            | Indicador   | $\bar{X}$ | Escala |   |   |   |   |
|--|---|-----------|--------|---|---|---|---|
|  |   |           | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Funções atribuídas à IES                       | • Desenvolvimento científico e técnico  | 3,7       |        |   |   |   |   |
|  | • Transmissão, aplicação dos conhecimentos e técnicas                                 | 3,8       |        |   |   |   |   |
|  | • Apoio científico e técnico ao desenvolvimento econômico e social do país            | 3,4       |        |   |   |   |   |
| Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional | • Criação cultural e desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo | 4,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Diplomação nas diferentes áreas do conhecimento                                     | 3,7       |        |   |   |   |   |
|  | • Trabalho de investigação científica   | 3,5       |        |   |   |   |   |
|  | • Divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos                       | 3,7       |        |   |   |   |   |
|  | • Aperfeiçoamento cultural e profissional   | 3,2       |        |   |   |   |   |
|  | • Conhecimento dos problemas da atualidade, em particular os nacionais e regionais    | 4,1       |        |   |   |   |   |
|  | • Prestação de serviços à comunidade  | 2,8       |        |   |   |   |   |
| Alunos   | • Produtos imediatos  | 5,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Produtos mediatos   | 2,8       |        |   |   |   |   |
| Impactos na instituição                        | • Produção docente  | 1,0       |        |   |   |   |   |
| Gestão participativa                           | • Organização acadêmica administrativa  | 4,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Atuação do Conselho Departamental   | 3,7       |        |   |   |   |   |
|  | • Planejamento das ações institucionais   | 3,1       |        |   |   |   |   |
|  | • Objetivos institucionais  | 3,3       |        |   |   |   |   |
|  | • Organização da rotina   | 3,1       |        |   |   |   |   |
| Efetividade do processo de ensino-aprendizagem | • Currículo   | 4,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Tempo de aprendizagem   | 3,8       |        |   |   |   |   |
|  | • Práticas em sala de aula  | 3,6       |        |   |   |   |   |
|  | • Estratégias de ensino   | 3,5       |        |   |   |   |   |
|  | • Avaliação dos alunos  | 3,5       |        |   |   |   |   |
| Desenvolvimento do capital humano              | • Formação e atualização docente  | 4,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Experiência no ensino superior  | 3,1       |        |   |   |   |   |
|  | • Estabilidade  | 3,8       |        |   |   |   |   |
|  | • Jornada de trabalho   | 3,2       |        |   |   |   |   |
|  | • Compromisso com os objetivos institucionais   | 3,3       |        |   |   |   |   |
| Gestão de recursos                             | • Plano estratégico   | 3,4       |        |   |   |   |   |
|  | • Infra-estrutura física e administrativa   | 3,3       |        |   |   |   |   |
|  | • Recursos tecnológicos   | 4,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Alocação, desenvolvimento e captação de recursos                                    | 3,3       |        |   |   |   |   |
|  | • Expansão institucional  | 3,4       |        |   |   |   |   |
| Gestão estratégica de negócios                 | • Consumidores interno e externo  | 3,6       |        |   |   |   |   |
|  | • Produtos e serviços   | 3,8       |        |   |   |   |   |
|  | • Produtividade institucional   | 3,5       |        |   |   |   |   |
|  | • Projetos de alto impacto institucional  | 3,5       |        |   |   |   |   |
| Instalações                                    | • Instalações gerais  | 3,3       |        |   |   |   |   |
|  | • Biblioteca  | 3,5       |        |   |   |   |   |
|  | • Instalações específicas e laboratórios  | 3,4       |        |   |   |   |   |
| Âmbito acadêmico                               | • Matrículas  | 5,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Inscrições para os cursos   | 5,0       |        |   |   |   |   |
|  | • Formas de acesso  | 5,0       |        |   |   |   |   |

Fonte: Pesquisa de campo.

#### 5.4.2.1 Resultado da análise relacional

O resultado da avaliação institucional, demonstrado nos quadros anteriores, indica que a eficácia, eficiência e produtividade da Instituição em estudo encontram-se em um

nível aceitável, levando-se em consideração que a maioria dos indicadores está localizada na região de resultados positivos (escala 3,1 a 5).

No entanto, três indicadores merecem atenção, pois estão situados na região de resultados negativos e moderados (escala 0 a 3): prestação de serviços à comunidade, produtos mediatos (estudos e pesquisas de egressos) e produção docente.

Esse resultado mostra a necessidade de adoção de políticas institucionais voltadas para:

a) promoção da formação cultural e profissional dos cidadãos que não são usuários regulares dos serviços da Instituição. Esse é o papel das IES. Oferta de programas, serviços e cursos à comunidade, a fim de integrar a escola ao meio e fazer deste um beneficiário direto das conquistas do ensino superior;

b) acompanhamento dos alunos formados, isto é, realizar pesquisas sobre colocações, salários e satisfação dos empregadores, que fornecerão *feedback* sobre a competência e atitude dos alunos egressos. Essas pesquisas fornecerão subsídios para a melhoria do ensino e das operações da Instituição;

c) democratização do conhecimento por meio de difusão na sociedade. A Instituição deve esforçar-se para promover e incentivar a publicação de trabalhos técnico-científicos e didático-pedagógicos pelos docentes, pois, desta forma, poderá comunicar para a sociedade o conhecimento construído por pessoas que dela fazem parte.

### 5.4.3 Análise ambiental

Em face das informações apresentadas após a coleta dos dados, foi possível levantar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças às quais a Instituição está sujeita, entendendo-se aqui como:

- pontos fortes: variáveis internas que a Instituição já executa e controla bem;
- pontos fracos: variáveis internas que a Instituição controla, porém, executa mal;
- oportunidades: situações externas à Instituição, de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal, que, se conhecidas a tempo, podem ser melhor aproveitadas pela IES;
- ameaças: situação externas à IES, de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal, que, se conhecidas a tempo, podem ter seu impacto minimizado, concretizadas ou não.

O Quadro 17 demonstra essas situações, o que permitirá, em uma próxima etapa, a seleção dos objetivos institucionais.



Quadro 17: Pontos fortes e fracos

| Pontos Fortes  | Pontos Fracos   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradição no mercado de ensino superior</li> <li>• Política de avaliação institucional sistematizada</li> <li>• Disponibilidade de recursos tecnológicos como estratégia de recursos didáticos</li> <li>• Professores com domínio da disciplina que lecionam</li> <li>• Professores, em sua maioria, com experiência profissional não acadêmica na disciplina ou área que leciona</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior parte do corpo docente com apenas qualificação mínima (entendida como especialização)</li> <li>• Disciplinas críticas sem atenção por parte dos dirigentes acadêmicos e dos professores</li> <li>• Coleta de dados, arquivos, relatórios e anotações não são utilizados pelos professores para acompanhamento do desempenho dos alunos</li> <li>• Avaliação do desempenho dos alunos em desacordo com os objetivos específicos da disciplina</li> <li>• Informações da avaliação não utilizadas para estudos, revisão dos currículos e elaboração de projetos estratégicos</li> <li>• Decisões de gestão sem a participação da comunidade acadêmica</li> <li>• Falta de conhecimento dos objetivos do trabalho pela maioria dos funcionários e gestores</li> <li>• Inexistência de critérios para determinar a eficácia institucional</li> <li>• Inexistência de gerenciamento planejado e organizado</li> <li>• Desconhecimento dos professores a respeito dos conteúdos programáticos trabalhados em cada período e em cada disciplina</li> <li>• Cursos de capacitação continuada para os professores não são ofertados</li> <li>• Inexistência de programas de incentivo e estímulo ao desenvolvimento do potencial e da qualificação profissional</li> <li>• Plano de Carreira não implementado</li> <li>• Inexistência de um quadro de professores em tempo integral ou em regime de dedicação exclusiva</li> <li>• Falta de compromisso dos professores com os objetivos e as metas da Instituição</li> <li>• Efetivação de mudanças estratégicas com base na avaliação do desempenho e dos professores não orientada</li> <li>• Segmentos da Instituição não envolvidos na gestão administrativa e pedagógica</li> <li>• Ampliação das unidades físicas e de recursos sem estudo de demandas e mercados</li> <li>• Inexistência de estudos na área de acompanhamento de egressos para validação e expansão dos cursos</li> <li>• Ausência dos serviços de monitoramento do nível de satisfação dos consumidores quanto a produto e serviços disponíveis</li> <li>• Aperfeiçoamento de produtos e serviços sem consideração da avaliação do consumidor</li> </ul> |

Quadro 18: Oportunidades e ameaças

| Oportunidades  | Ameaças  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do perfil profissiográfico que corresponda às exigências do mercado</li> <li>• Facilidade de acesso a novas tecnologias</li> <li>• Abertura oferecida pela legislação pertinente (LDB, resoluções, pareceres e portarias) sobre as condições de ensino didático-pedagógicas e administrativas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação reguladora</li> <li>• Critérios utilizados no Exame Nacional de Cursos (ENC)</li> <li>• Proliferação de instituições de ensino superior com os mesmos cursos ofertados pela Instituição</li> <li>• Baixo nível de preparação dos alunos que ingressam nos cursos ofertados pela Instituição</li> </ul> |

Fonte: Pesquisa de campo.

## 5.5 Objetivos

Os objetivos a serem alcançados pela Instituição foram definidos com base na experiência cotidiana e nas observações de gestores e técnicos pedagógicos e administrativos, e são:

- elevar os atuais conceitos de desempenho discente dos cursos de graduação, tomando como referência os padrões de qualidade nacionais e as competências básicas exigidas no Exame Nacional de Cursos (ENC);
- reduzir o atual índice de insucesso acadêmico dos alunos, nas disciplinas críticas dos cursos de graduação e sequenciais;
- criar oportunidades de expansão e aquisição de conhecimentos teórico-práticos por meio de serviços como o núcleo de produção científica e apoio à investigação científica, estágio, monitorias de cursos de extensão e especialização, etc.;
- consolidar a gestão participativa, a fim de assegurar a descentralização e o alcance da autonomia administrativa e didático-pedagógica, preconizada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional vigente;
- promover a análise crítica e atualização permanente dos projetos pedagógicos dos cursos ofertados, em função do contexto sociopolítico e econômico-mercadológico;
- dotar a Biblioteca Central e os laboratórios de informática de acervo atualizado e equipamentos, conforme padrões nacionais de qualidade;

- melhorar progressivamente o índice de titulação do corpo docente, por meio de plano de carreira que assegure compromisso com a produtividade dos cursos, ganhos reais de salários e resgate do reconhecimento público da marca institucional.

Para concretização dos objetivos explicitados, procedeu-se ao seu desdobramento em estratégias e ações a serem implementadas.

## **5.6 Estratégias e ações a serem implementadas**

Buscou-se, na formulação das estratégias e ações a serem implementadas (fases 5 e 6 do modelo de avaliação proposto), atender para o contexto institucional em curso e adequar as propostas aos padrões de qualidade preconizados neste estudo.

Estratégia 1: Estabelecer e implementar políticas para melhoria das condições de funcionamento da Biblioteca Central.

A Biblioteca da Instituição, situada na unidade matriz, constitui-se num serviço de atendimento aos alunos dos cursos de graduação, seqüenciais e de pós-graduação. Possui um acervo bibliográfico informatizado e organizado em áreas de conhecimentos, predominantemente nas dos cursos ofertados, composto de 20.302 títulos, 33.102 volumes, 715 folhetos, 11.510 títulos e 6.671 fascículos de periódicos especializados, além das obras de referência.

Para atender à necessidade de consultas eletrônicas dos usuários, disponibilizam-se 10 microcomputadores – 2 destinados a consultas das bases de dados referentes ao acervo geral, 3 para atendimento aos usuários, 2 para processamento técnico dos materiais e 3 disponíveis para acesso à internet.

Com a expansão de oferta, verifica-se a necessidade de ampliação do espaço físico, bem como do acervo bibliográfico, aquisição de periódicos científicos, fitas de vídeo e CDs em número e em quantidade suficientes para atender à demanda.

Quadro 19: Ações estratégicas – Biblioteca

|   |   |                              |
|---|---|------------------------------|
| <b>Ação 1.1.</b> Adotar uma política de ampliação e atualização do acervo bibliográfico da Biblioteca Central para melhor atender à demanda   |   |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir grupo de trabalho para estudo dos parâmetros nacionais de qualidade preconizados pelo MEC</li> <li>• Elaborar o manual de diretrizes, políticas de aquisição e atualização do acervo bibliográfico, modernização e de funcionamento da Biblioteca</li> <li>• Divulgar as ações de revitalização da Biblioteca entre os seus usuários</li> </ul>    | Gerência da Biblioteca  | 2003                         |
| <b>Ação 1.2.</b> Realizar estudos e viabilizar a expansão do espaço físico da Biblioteca Central, disponibilizando locais para videoteca, multimídia, leitura individual e estudos em grupo, salas ambientes para estudos de línguas estrangeiras   |   |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir grupo de trabalho para estudo dos parâmetros nacionais de qualidade preconizados pelo MEC</li> <li>• Contratar um engenheiro civil ou um arquiteto para planejar o estudo da viabilidade de expansão do espaço físico</li> <li>• Elaborar relatório conclusivo do estudo</li> </ul>  | Diretoria Acadêmica, Gerência da Biblioteca e Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais | 2003 e 2004                  |
| <b>Ação 1.3.</b> Ampliar as estações de trabalho com acesso à Internet/base de dados para pesquisa e elaboração de trabalhos científicos pelos usuários da Biblioteca   |   |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar <i>benchmarking</i> das potencialidades das bibliotecas consideradas padrão “A”</li> <li>• Realizar pesquisa sobre o número viável de estações de trabalho por curso</li> <li>• Elaborar projeto de implantação das estações e base de dados</li> <li>• Articular e propor convênios com fornecedores de dados e informações científicas</li> </ul> | Gerência da Biblioteca e Coordenação de Informática   | 2003                         |
| <b>Ação 1.4.</b> Implementar serviço controlado de impressão de trabalhos e de páginas da internet  |   |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudo da viabilidade de alocação de máquina copiadora dentro da biblioteca</li> <li>• Elaborar normas de funcionamento para impressão de informações eletrônicas</li> <li>• Propor convênios com entidades prestadoras de serviços de fotocópias</li> </ul>  | Gerência da Biblioteca e Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais                      | 2003                         |
| <b>Ação 1.5.</b> Implementar novas tecnologias de informação para dinamizar as formas de acesso à base de dados   |   |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa de bases de dados existentes, adequadas aos cursos ofertados</li> <li>• Elaborar projeto específico para implantação das bases de dados</li> <li>• Efetivar o controle do uso das bases de dados e das informações e aperfeiçoar a disponibilidade das mesmas</li> </ul>   | Coordenação de Cursos, Gerência da Biblioteca e Coordenação de Informática                  | 2003                         |

| <b>Ação 1.6.</b> Dotar a Biblioteca Central de pessoal especializado, ou em formação, na área de biblioteconomia   |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilizar parceria com biblioteca central da Universidade de Brasília, na troca de experiências, por meio de absorção dos estagiários do curso de Biblioteconomia por ela ofertada</li> <li>• Formalizar convênio de cooperação mútua para atendimento às necessidades de consultas e de pesquisas dos usuários em Bibliotecas</li> <li>• Acompanhar a execução do convênio</li> <li>• Encaminhar relatório para ajuste e aperfeiçoamento das cláusulas de convênio</li> </ul> | Gerência de Biblioteca, Gerência de Recursos Humanos e Assessoria Jurídica                    | 2003                         |
| <b>Ação 1.7.</b> Adquirir periódicos científicos, fitas de vídeos, <i>CD-Roms</i> como complementação do material didático curricular  |   |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudo perante o corpo docente para identificar as necessidades dos recursos didáticos</li> <li>• Realizar pesquisa de mercado para aquisição dos materiais</li> <li>• Controlar o uso e zelar pela manutenção dos recursos</li> </ul>   | Gerência de Biblioteca, Coordenação de Cursos e Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais | 2003 e 2004                  |

Estratégia 2: Estabelecer e implementar políticas de modernização tecnológica.

A Instituição dispõe de 10 laboratórios equipados com 237 computadores destinados às aulas prático-teóricas dos componentes curriculares das áreas afins à Informática, dos cursos de graduação, sequenciais e de pós-graduação. Embora os alunos estejam sendo atendidos em salas ambientes, a quantidade de equipamentos existente não tem sido satisfatória aos padrões de modulação recomendados pelo MEC, inclusive não se tem disponibilizado *softwares* específicos para as disciplinas, reduzindo-se a compostos de planilha, editor de texto e banco de dados. Sente-se, portanto, a necessidade de revisão da política de atendimento dos alunos em salas ambientes de Informática, de ampliação das horas disponíveis por dia ao usuário, exclusividade do uso dos laboratórios por cursos: graduação, sequencial e pós-graduação, bem como de supri-los de *softwares* específicos por curso e disciplinas.

Quadro 20: Ações estratégicas – tecnologia

| <b>Ação 2.1.</b> Estabelecer uma política de acesso, de atendimento com qualidade e de manutenção e conservação dos equipamentos e das salas ambientes, conforme os padrões de qualidade nacionais  |  |                       |
|---|--|-----------------------|
| Atividades  | Responsável  | Período de realização |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir grupo de trabalho para estudo dos parâmetros nacionais de qualidade preconizados pelo MEC</li> <li>• Elaborar manual de diretrizes, políticas de aquisição e modernização, acesso, manutenção e uso dos equipamentos, limpeza e conservação de laboratórios</li> <li>• Divulgar as ações de revitalização dos laboratórios e dos serviços prestados entre os seus usuários</li> <li>• Elaborar o projeto de implantação de salas ambientes por curso/disciplina</li> </ul>   | Coordenação de Cursos, Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais e Coordenação de Informática                | 2003                  |
| <b>Ação 2.2.</b> Viabilizar a modernização dos laboratórios de informática existentes e adquirir novos equipamentos, incorporando inovações tecnológicas  |  |                       |
| Atividades  | Responsável  | Período de realização |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar e apresentar relatório do estado de conservação das máquinas e do quantitativo necessário para atender à modulação preconizada pela instância reguladora</li> <li>• Adquirir, periodicamente, novos equipamentos para modernização tecnológica dos laboratórios</li> <li>• Providenciar a regularização patrimonial dos novos equipamentos</li> <li>• Viabilizar a instalação de novas máquinas adquiridas</li> <li>• Remanejar as máquinas existentes</li> <li>• Efetivar o controle patrimonial dos equipamentos</li> </ul> | Coordenação de Cursos, Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais e Coordenação de Informática                | 2003                  |
| <b>Ação 2.3.</b> Ampliar as horas disponíveis de utilização das salas ambientes específicas por curso   |  |                       |
| Atividades  | Responsável  | Período de realização |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudo para averiguar o período de maior concentração de utilização das salas ambiente pelos alunos</li> <li>• Elaborar e divulgar o cronograma de utilização otimizada dos ambientes específicos</li> <li>• Contratar estagiários para atuar como membros da equipe de suporte técnico das salas ambientes</li> <li>• Controlar o uso e emitir relatório estatístico de utilização das salas</li> </ul>  | Coordenação de Cursos e Coordenação de Informática   | 2003                  |
| <b>Ação 2.4.</b> Dotar cada curso de graduação, sequencial e de pós-graduação de laboratórios próprios, conforme modulação recomendada  |  |                       |
| Atividades  | Responsável  | Período de realização |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar levantamento da demanda de disciplinas e atividades docentes e discentes por curso e nível de ensino</li> <li>• Adequar o ambiente físico conforme as necessidades detectadas</li> <li>• Elaborar e acompanhar as normas de funcionamento dos laboratórios</li> </ul>   | Coordenação de Cursos de Informática, Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais e Coordenação de Informática | 2003 e 2004           |

| <b>Ação 2.5. Adquirir <i>softwares</i> específicos para atender às necessidades das disciplinas e dos cursos</b>  |  |                              |
|---|--|------------------------------|
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar levantamento e compatibilizar os <i>softwares</i> necessários, por disciplina, curso e nível de ensino</li> <li>• Adquirir, instalar, atualizar e realizar manutenção periódica dos <i>softwares</i></li> </ul> | Coordenação de Cursos de Informática, Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais e Coordenação de Informática | 2003 e 2004                  |
| <b>Ação 2.6. Alocar e capacitar pessoal técnico de apoio aos laboratórios de Informática</b>  |  |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar projeto de programa de capacitação da equipe de suporte</li> <li>• Realizar cursos de capacitação</li> <li>• Avaliar o desempenho da equipe e alocar pessoal</li> </ul>   | Coordenação de Cursos, Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais e Coordenação de Informática                | 2003 e 2004                  |

Estratégia 3: Estabelecer e implementar sistemática permanente de acompanhamento e avaliação da Instituição e de seus cursos.

A Instituição, consciente da sua responsabilidade de acompanhar e avaliar todas as atividades e cada um dos cursos, criou e vem desenvolvendo o Observatório da Qualidade, com o triplo objetivo de: oferecer subsídios contínuos sobre o alcance dos objetivos institucionais, criar mecanismos de tomada de decisão para sanar problemas e dificuldades detectados e potencializar e socializar as informações obtidas, maximizando o seu aproveitamento. Nesse sentido, vem realizando sistematicamente a avaliação de desempenho institucional, visando oferecer condições cada vez melhores. São avaliados não só os aspectos da infra-estrutura dos cursos como o desempenho docente e discente.

Complexa é a tarefa de avaliar. Não se resume à mera coleta de dados e informações, pois é imprescindível que se discutam as disfunções detectadas, se imprimam ações corretivas e reforcem aquelas consideradas positivas.

A cultura da avaliação deve estar incorporada no fazer pedagógico e administrativo da Instituição, como uma filosofia de trabalho qualitativo.

Quadro 21: Ações estratégicas – avaliação institucional

| <b>Ação 3.1.</b> Manter atualizado <i>on-line</i> o conjunto de indicadores essenciais, de acordo com o seu grau de relevância (titulação e regime de trabalho do corpo docente e técnico, gerando índices de qualificação e de carga horária; relação candidatos/vagas, desempenho docente e discente por disciplina e cursos, entre outros)  |  |                       |
|--|--|-----------------------|
| Atividades   | Responsável  | Período de realização |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir grupo de trabalho para estudo dos indicadores e organização de informações a serem tornados públicos</li> <li>• Elaborar planilha de captação de dados e informações</li> <li>• Organizar fluxograma e rotina de trabalho de captação, processamento e divulgação dos dados</li> <li>• Captar, digitar e processar dados</li> <li>• Emitir e criticar relatórios</li> <li>• Atualizar constantemente as informações</li> </ul>  | Coordenação de Cursos, Coordenação de Informática, Secretaria Acadêmica e Gerência de Recursos Humanos | 2003                  |
| <b>Ação 3.2.</b> Avaliar os cursos e o desempenho docente, discente e institucional  |  |                       |
| Atividades   | Responsável  | Período de realização |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reunião com empresa especializada em aplicação de avaliação institucional para negociações contratuais e definição de indicadores, procedimentos e prazos</li> <li>• Acompanhar os trabalhos de formatação e seleção das informações dos instrumentos de coleta de dados</li> <li>• Realizar coleta de dados</li> <li>• Acompanhar o processamento de dados e emissão de relatórios</li> <li>• Apresentar dados à Mantenedora</li> <li>• Solicitar pagamento pelos serviços ao setor competente</li> </ul> | Diretoria Acadêmica, Diretoria Administrativa e Assessoria Jurídica                                    | 2003 a 2006           |
| <b>Ação 3.3.</b> Instituir mecanismos de divulgação dos resultados da avaliação institucional  |  |                       |
| Atividades   | Responsável  | Período de realização |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar encontro sobre avaliação institucional com todos os setores e instâncias para conhecimento, reflexão dos resultados e elaboração de propostas de melhoria</li> <li>• Preparar e divulgar o resultado geral da avaliação institucional para a comunidade acadêmica</li> </ul>   | Diretoria Acadêmica e Coordenação de Cursos  | 2003 a 2006           |
| <b>Ação 3.4.</b> Planejar e realizar encontros periódicos para identificar e analisar os resultados da avaliação institucional e para elaboração de propostas de ações estratégicas, a fim de melhorar o desempenho dos setores da Instituição   |  |                       |
| Atividades   | Responsável  | Período de realização |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos disseminadores e agregadores de dados (por setor acadêmico e por setor administrativo)</li> <li>• Elaborar planilhas de controle de desempenho e produtividade dos serviços</li> <li>• Analisar periodicamente os relatórios de desempenho e ocorrências por setor</li> <li>• Realizar reuniões periódicas de avaliação das ações e de processos de execução</li> </ul>   | Todos os setores   | 2003                  |



| <b>Ação 3.5.</b> Manter um fórum permanente de discussão dos resultados obtidos na avaliação para a melhoria institucional   |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniões internas, por setor, para discussões específicas e levantamento de propostas coletivas</li> <li>• Realizar fórum periódico com todos os setores para encaminhamento coletivo das questões afetas à Academia</li> <li>• Realizar reuniões periódicas para discussão de propostas para a melhoria do desempenho discente no Exame Nacional de Cursos (ENC), com a participação dos professores e alunos</li> </ul>  | Todos os setores, especialmente, Coordenação de Cursos                | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 3.6.</b> Realizar periodicamente a avaliação de egressos, visando adequar os currículos dos cursos às perspectivas e perfis do mercado   |   |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionar, juntamente com coordenadores de cursos, os indicadores da avaliação de egressos e definir a metodologia da pesquisa científica</li> <li>• Instituir grupo de trabalho, por curso, visando à elaboração dos instrumentos e mecanismos de coleta de dados</li> <li>• Formatar e imprimir os instrumentos de coleta de dados e disponibilizá-los no <i>site</i> institucional</li> <li>• Aplicar os instrumentos e entrevistas e acompanhar os acessos ao <i>site</i></li> <li>• Condensar e analisar os dados</li> <li>• Preparar relatórios conclusivos, com índices de empregabilidade, por setor econômico de produção</li> <li>• Realizar encontro de divulgação de dados com egressos e entidades patronais das empresas empregadoras dos ex-alunos</li> <li>• Delinear o perfil do egresso, conforme visão do mercado</li> <li>• Analisar e revisar os objetivos do curso, natureza e ementas das disciplinas e programação do curso em função do perfil profissiográfico solicitado pelo mercado</li> <li>• Elaborar propostas de reformulação curricular para adequação ao mercado</li> </ul> | Direção Acadêmica, Coordenação de Cursos e Coordenação de Informática | 2003 a 2006                  |

Estratégia 4: Estabelecer e implementar melhoraria das condições de trabalho.

A Instituição possui, desde 1998, o seu Plano de Cargos e Salários, adequando a classificação funcional do professor de magistério superior ao correspondente nível salarial, pela aplicação de critérios legais laborais pertinentes ao desempenho e à avaliação profissional. Não obstante a atual vigência desse Plano, faz-se necessária ação de revisão para atualizá-lo, com vistas à incorporação de diferenciais competitivos, critérios modernos de admissão e provimento de cargos, incentivos funcionais de acordo com o desempenho e produção científica, bem como de melhoria das condições de trabalho.

Quadro 22: Ações estratégicas – condições de trabalho

| <b>Ação 4.1.</b> Atualizar o Plano de Carreira Docente e o Plano de Carreira do Pessoal de Apoio Técnico e Administrativo da Instituição  |  |                              |
|---|--|------------------------------|
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>                             | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir grupo de trabalho para estudo e revisão o Plano de Carreira Docente e o Plano de Carreira do Pessoal de Apoio Técnico e Administrativo da Instituição</li> <li>• Elaborar proposta para incorporação, nos planos, dos princípios de valorização do mérito e da experiência educacional e profissional</li> <li>• Encaminhar os projetos de planos para apreciação e aprovação da Mantenedora</li> <li>• Implementar os novos planos de carreira</li> </ul> | Diretoria Administrativa e Assessoria Jurídica | 2003                         |

Estratégia 5: Estabelecer e implementar políticas de revitalização da organização didático-pedagógica.

Estudos e experiências pedagógicas têm demonstrado a necessidade de se focar o processo de ensino e aprendizagem como fator indispensável à formação do aluno para que a empregabilidade lhe seja garantida.

A fim de atender às exigências didático-pedagógicas e metodológicas e pela sua importância, essa estratégia divide-se em quatro outras.

Para que um currículo flexível e adequado às rápidas mudanças sociais e tecnológicas contribua para a realização do propósito educativo, faz-se necessária a prática de metodologias inovadoras que assegurem o sucesso acadêmico do discente.

A utilização dessas metodologias na prática pedagógica requer investimento no potencial dos professores por meio de educação continuada, que, em última instância, refletirá na elevação dos padrões acadêmicos qualitativos.

A sala de aula é um laboratório de reflexão e de (re)significação de conhecimentos. A produção científica constitui-se no registro dessa reflexão, na observação e no estudo teórico-prático na área de conhecimento do domínio docente. É necessário incentivar a prática da produção científica.

Tratamento semelhante à capacitação docente deverá ser implementado aos demais membros da comunidade acadêmica, tendo em vista que o ambiente acadêmico é um todo integrado, permeado de fazeres administrativos também qualitativos. Nesse sentido, uma organização educacional que pretenda dar o seu salto qualitativo, deverá investir e valorizar também o desempenho de seus funcionários da atividade-meio.

Estratégia 5.1. Estabelecer e implementar políticas de apoio a inovações pedagógicas.

Quadro 23: Ações estratégicas – inovações pedagógicas

|  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| <b>Ação 5.1.1.</b> Disponibilizar atendimento psicopedagógico permanente a alunos que apresentem dificuldades de aprendizagem e de sociabilidade   |   |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>                          | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os alunos com necessidades de atendimento psicopedagógico</li> <li>• Solicitar pagamento de horas adicionais ao professor orientador educacional</li> <li>• Elaborar projeto específico de atendimento educacional (psicopedagogia)</li> <li>• Executar e acompanhar o projeto</li> </ul>   | Diretoria Acadêmica                         | 2003                         |
| <b>Ação 5.1.2.</b> Viabilizar o emprego da metodologia semipresencial como alternativa metodológica  |   |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>                          | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurar grupo de trabalho para estudo e implementação da metodologia semipresencial</li> <li>• Destinar espaço físico próprio para o laboratório de desenvolvimento da metodologia semipresencial</li> <li>• Elaborar o projeto para implementação de metodologia semipresencial</li> <li>• Definir as disciplinas participantes da testagem da metodologia</li> <li>• Encaminhar o projeto ao MEC para autorização</li> <li>• Realizar cursos relacionados à educação a distância e metodologia de ensino semipresencial</li> <li>• Adquirir equipamentos e materiais de consumo</li> <li>• Divulgar a metodologia entre alunos</li> <li>• Testar, avaliar e acompanhar o projeto</li> </ul> | Diretoria Acadêmica e Coordenação de Cursos | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 5.1.3.</b> Viabilizar e implementar mecanismos de nivelamento dos pré-requisitos essenciais para aproveitamento nas disciplinas críticas   |   |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>                          | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar projeto específico de oferta de cursos de nivelamento</li> <li>• Discutir e apreciar o projeto na Coordenação</li> <li>• Aprovar o projeto em Conselho Acadêmico</li> <li>• Implementar, acompanhar e avaliar o projeto</li> </ul>   | Diretoria Acadêmica, Coordenação de Cursos  | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 5.1.4.</b> Implementar mecanismos que possibilitem a recuperação da aprendizagem dos alunos reprovados e em dependência  |   |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>                          | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar a demanda a ser atendida nos cursos de graduação e sequenciais</li> <li>• Elaborar projeto específico de recuperação da aprendizagem</li> <li>• Aprovar o Projeto em Conselho Acadêmico</li> <li>• Elaborar cronograma de atendimento</li> <li>• Efetivar matrícula por disciplina</li> <li>• Implementar e acompanhar o Projeto</li> </ul>   | Diretoria Acadêmica e Coordenação de Cursos | 2003                         |

Estratégia 5.2. Estabelecer e implementar políticas de capacitação dos professores, dirigentes, gestores e funcionários.

Quadro 24: Ações estratégicas – capacitação

| <b>Ação 5.2.1. Definir uma política de educação continuada para professores, gestores e funcionários</b>  |  |                              |
|---|--|------------------------------|
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar GT para discussão das políticas de investimentos no capital humano</li> <li>• Formatar projeto de capacitação de pessoal, vinculado ao Plano de Carreira</li> <li>• Aprovar projeto em Conselho Acadêmico</li> <li>• Encaminhar o projeto à Diretoria Geral e à Presidência da Mantenedora para apreciação</li> <li>• Implementar, acompanhar e avaliar o projeto</li> <li>• Solicitar ao funcionário a apresentação de documentação comprobatória de conclusão de curso ao Setor de Pessoal</li> <li>• Analisar a solicitação para concessão de incentivos funcionais</li> </ul> | Diretoria Acadêmica, Coordenação de Cursos e Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 5.2.2. Implementar a política de formação contínua de professores, gestores e funcionários</b>  |  |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar GT para estudo do foco da educação continuada a ser implementada</li> <li>• Definir política de formação contínua aos funcionários</li> </ul>   | Diretoria Acadêmica  | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 5.2.3. Vincular os benefícios da política de educação continuada ao Plano de Carreira</b>   |  |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar a viabilidade de educação continuada inserida no Plano de Carreira</li> <li>• Discutir coletivamente os benefícios da educação continuada, vinculada ao Plano de Carreira</li> <li>• Formatar o Plano de Carreira, conforme indicadores de incentivos funcionais, vinculado à formação continuada</li> </ul>   | Diretoria Acadêmica  | 2003 a 2006                  |

## Estratégia 5.3. Melhorar os índices de produtividade.

Quadro 25: Ações estratégicas – produtividade institucional

| <b>Ação 5.3.1. Rever e atualizar o Projeto Pedagógico dos cursos ofertados</b>   |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabalho, por curso, visando à revisão, atualização e elaboração de projetos pedagógicos dos cursos ofertados</li> <li>• Apreciar os projetos pedagógicos dos cursos em Conselho Acadêmico</li> <li>• Revisar e divulgar os projetos pedagógicos</li> </ul>  | Diretoria Acadêmica e Coordenação de Cursos                           | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 5.3.2. Acompanhar sistematicamente a execução do Projeto Pedagógico dos cursos ofertados</b>   |   |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar sistemática de acompanhamento da execução dos projetos pedagógicos, com formulários específicos</li> <li>• Aprovar a sistemática em Conselho Acadêmico</li> <li>• Executar, avaliar e aperfeiçoar a sistemática de acompanhamento</li> </ul>   | Diretoria Acadêmica e Coordenação de Cursos                           | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 5.3.3. Implementar ações de melhoria do rendimento dos alunos no Exame Nacional de Cursos e da produtividade dos funcionários</b>  |   |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar encontro de avaliação do desempenho discente e dos funcionários</li> <li>• Levantar alternativas de solução</li> <li>• Implementar medidas de reversão da situação atual dos cursos avaliados</li> <li>• Implementar ações motivadoras aos períodos finais do curso, periodicamente</li> <li>• Realizar ciclo de palestras periódicas com temáticas específicas por curso, preparatórias para o ENC</li> <li>• Criar incentivo para alunos e funcionários com bom desempenho</li> </ul>  | Diretoria Acadêmica, Coordenação de Cursos e Setores                  | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 5.3.4. Criar mecanismos motivacionais para melhorar os índices de produtividade dos alunos e dos funcionários</b>  |   |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupo de trabalho para sistematizar os mecanismos motivacionais institucionais para o aumento da produtividade discente e dos funcionários e elaborar projetos</li> <li>• Apreciar o projeto no Conselho Acadêmico</li> <li>• Encaminhar projeto de aumento da produtividade institucional à Diretoria Geral e à Mantenedora</li> <li>• Implementar e divulgar o projeto</li> <li>• Instituir uma comissão julgadora para seleção dos alunos e funcionários destaque, segundo critérios adotados em projeto específico</li> <li>• Premiar os alunos e funcionários destaque por área de atuação</li> </ul> | Diretoria Geral, Diretoria Acadêmica, Coordenação de Cursos e Setores | 2003 a 2006                  |

**Ação 5.3.5.** Assegurar as oportunidades de estágio supervisionado como forma de aliar os conhecimentos teóricos à prática profissional e acompanhar o desenvolvimento das atividades dos alunos em ambientes organizacionais

| Atividades   | Responsável   | Período de realização |
|--|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar a função do Coordenador de Estágio</li> <li>• Elaborar o fluxograma das atividades entre o Coordenador de Curso e Coordenador de Estágio</li> <li>• Encaminhar as demandas de estágio ao Coordenador, mediante formulário próprio, preenchido pelo Coordenador de Cursos</li> <li>• Organizar os documentos necessários ao cumprimento de estágio</li> <li>• Solicitar a execução do seguro de Estágio Supervisionado</li> <li>• Acompanhar e avaliar o processo de estágio</li> <li>• Elaborar o relatório das atividades desenvolvidas pelo setor em articulação com a Coordenação de Cursos</li> </ul> | Diretoria Acadêmica<br>Coordenação de Cursos e Coordenação de Estágio | 2003 a 2006           |

**Ação 5.3.6.** Investir na melhoria da infra-estrutura física e recursos materiais

| Atividades   | Responsável  | Período de realização |
|--|--|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar as necessidades de melhoria física e dos recursos materiais</li> <li>• Elaborar a planilha de orçamento priorizado pela instância competente</li> <li>• Estudar a viabilidade de execução da melhoria física e de recursos materiais</li> <li>• Encaminhar o estudo à Diretoria Geral e à Mantenedora para aprovação</li> <li>• Executar o investimento</li> </ul> | Diretoria Acadêmica,<br>Diretoria Administrativa e Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais | 2003 a 2006           |

Estratégia 5.4. Estabelecer política de estímulo à produção científica.

Quadro 26: Ações estratégicas – produção científica

| <b>Ação 5.4.1.</b> Incentivar e divulgar a produção científica de professores e alunos  |   |                       |
|---|---|-----------------------|
| Atividades  | Responsável                                 | Período de realização |
| Levantar as produções científicas realizadas pelos professores nos últimos 5 anos<br>Viabilizar a política de incentivo à produção científica no Plano de Carreira<br>Formar grupo de fomento à produção e iniciação científica<br>Elaborar projeto específico para disseminação da produção científica<br>Aprovar o Projeto no Conselho Acadêmico, Diretoria Geral e Mantenedora   | Diretoria Acadêmica e Coordenação de Cursos | 2003 a 2006           |
| <b>Ação 5.4.2.</b> Orientar e divulgar os Trabalhos de Conclusão de Curso elaborados pelos graduandos   |   |                       |
| Atividades  | Responsável                                 | Período de realização |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionar professores com experiência em produção científica</li> <li>• Orientar professores conforme padrões e critérios institucionais adotados para produções científicas</li> <li>• Supervisionar o trabalho de orientação dos professores aos alunos</li> <li>• Apreciar e selecionar trabalhos por meio de uma comissão especial para este fim</li> <li>• Divulgar e catalogar no acervo bibliográfico institucional</li> </ul> | Coordenação de Cursos                       | 2003 a 2006           |

| <b>Ação 5.4.3. Resgatar a publicação semestral da revista institucional</b>  |  |                              |
|--|--|------------------------------|
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Providenciar o registro da revista institucional em órgão competente</li> <li>• Elaborar as normas de publicação de trabalhos científicos da Instituição</li> <li>• Identificar a produção científica, conforme padronização aprovada institucionalmente</li> <li>• Receber, selecionar e enviar para apreciação superior os trabalhos científicos</li> <li>• Organizar e reproduzir a revista</li> </ul>   | Assessoria Técnico-Didático-Pedagógica, Diretoria Acadêmica e Diretoria Administrativa | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 5.4.4. Patrocinar iniciativas de divulgação das produções científicas em seminários, <i>workshops</i> e congressos</b>   |  |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar portaria regulamentadora dos critérios de solicitação de custeio para divulgação externa de produções científicas</li> <li>• Providenciar aprovação da portaria pela Diretoria Geral</li> <li>• Receber solicitações, conforme regulamento estipulado institucionalmente</li> <li>• Apreciar e deferir os custos do pedido</li> <li>• Entregar relatório da ação divulgadora à Diretoria Acadêmica, Extensão e Pesquisa, dentro das normas preestabelecidas</li> </ul> | Diretoria Acadêmica e Diretoria Administrativa   | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 5.4.5. Vincular os benefícios das produções científicas publicadas aos benefícios do Plano de Carreira</b>   |  |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar a viabilidade da vinculação dos benefícios das produções científicas publicadas aos benefícios do Plano de Carreira</li> <li>• Elaborar de portaria regulamentadora dos critérios de vinculação de benefícios funcionais por produções científicas publicadas</li> </ul>  | Diretoria Acadêmica, Diretoria Administrativa e Gerência de Recursos Humanos           | 2003 a 2006                  |

Estratégia 6: Estabelecer e implementar políticas de organização e otimização dos processos e serviços.

A qualidade dos produtos e serviços requerer planejamento, organização e supervisão dos processos de execução. Especificar as etapas de cada atividade constitui na clareza, objetividade e no desempenho satisfatório da ação a ser executada. Além disso, refletirá uma instituição educacional organizada, com qualidade nos serviços prestados pela consistência, competência, velocidade de atendimento, credibilidade e segurança, entre outros critérios avaliativos.

Quadro 27: Ações estratégicas – processos e serviços

| <b>Ação 6.1. Rever e reelaborar o Regimento Interno da Instituição</b>   |  |                              |
|--|--|------------------------------|
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir e aprovar novo organograma</li> <li>• Constituir grupo de trabalho para elaboração do Regimento Interno</li> <li>• Discutir as atividades inerentes aos setores constituintes da nova estrutura, segundo os critérios e valores institucionais</li> <li>• Elaborar relatórios das discussões</li> <li>• Elaborar proposta de Regimento Interno</li> <li>• Encaminhar novo Regimento Interno ao Conselho Acadêmico, às Diretorias e à Mantenedora para apreciação crítica</li> <li>• Alterar e formatar a versão final do novo Regimento Interno</li> <li>• Encaminhar à SESU/MEC para aprovação</li> </ul>   | Diretoria Acadêmica,<br>Diretoria Administrativa,<br>Assessoria Técnico-Pedagógica, Assessoria Jurídica, Coordenação de Cursos | 2003                         |
| <b>Ação 6.2. Mapear e controlar as tarefas inerentes a cada atividade e função pedagógica ou administrativa, identificando os relacionamentos entre elas</b>   |  |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir grupo de trabalho para coordenar o trabalho de sistematização dos processos, com fluxograma e relacionamentos</li> <li>• Realizar discussões, por setor, para elaboração de atividades e rotinas e formulários utilizados para organização e métodos de trabalho</li> <li>• Compatibilizar as rotinas e tarefas, para a otimização do processo e materiais utilizados</li> <li>• Sistematizar os relacionamentos, por setor e atividade</li> <li>• Identificar os pontos de estrangulamento e incorporar alternativas de solução</li> <li>• Testar e controlar os novos procedimentos</li> <li>• Elaborar documento dos fluxos e processos dos serviços educacionais</li> </ul> | Todas as instâncias  | 2003                         |
| <b>Ação 6.3. Estabelecer o fluxo de processo acadêmico e logístico, alimentado por um banco de dados com informações institucionais</b>  |  |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| Analisar os documentos dos fluxos e os processos dos serviços educacionais<br>Programar sistemas internos<br>Digitar e processar dados<br>Emitir relatórios acadêmicos   | Diretoria Acadêmica,<br>Diretoria Administrativa,<br>Coordenação de Informática  | 2003                         |
| <b>Ação 6.4. Organizar e controlar os ativos patrimoniais da Instituição</b>   |  |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| Identificar as etapas de aquisição e organização dos ativos patrimoniais<br>Elaborar formulários específicos para processos de aquisição, tombamento, movimentação, transferência, reparo e recolhimento dos materiais permanente<br>Elaborar normas de uso e conservação dos materiais permanentes sob a responsabilidade dos funcionários<br>Manter atualizados os relatórios do patrimônio, por setor, e os arquivos eletrônicos com as especificações dos materiais permanentes  | Diretoria Administrativa e Gerência de Recursos Materiais e Patrimoniais   | 2003                         |



Estratégia 7: Estabelecer e implementar políticas de solidificação mercadológica.

Dados coletados na pesquisa de campo perante os alunos de graduação da Instituição revelam que a mesma é reconhecida no mercado não pela sua marca, mas pela sua tradição de ensino superior.

Estratégias devem ser implementadas para o estabelecimento da marca institucional, objetivando a reversão dessa visão pela qualidade dos serviços oferecidos, bem como pelo mecanismo de *endomarketing*, de forma que proporcione valor para o aluno, pela diferenciação da qualidade do ensino tanto na interpretação/processamento de informações e satisfação do produto em consumo quanto no aumento da vantagem competitiva da Instituição.

Quadro 28: Ações estratégicas – solidificação mercadológica

| <b>Ação 7.1.</b> Trabalhar a alavancagem comercial da marca institucional nas disciplinas de Administração de Marketing e de Criatividade e Inovação, nos cursos de Administração e de Gestão de Negócios   |   |                              |
|---|---|------------------------------|
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reunião com a Coordenação de Cursos da graduação e pós-graduação e dos cursos sequenciais para sensibilização do trabalho de <i>endomarketing</i></li> <li>• Elaborar projeto de <i>marketing</i> institucional como trabalho de conclusão de disciplinas afins</li> <li>• Estudar a viabilidade de premiação dos melhores trabalhos</li> <li>• Elaborar normas de concessão de direitos autorais para divulgação em mídia impressa e audiovisual</li> <li>• Constituir comissão julgadora dos trabalhos</li> <li>• Selecionar projetos para premiação</li> </ul> | Diretoria Acadêmica, Coordenadorias de Ensino, Diretoria Administrativa | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 7.2.</b> Incentivar a criatividade dos alunos, propondo projetos para a aceitabilidade e fidelização da marca institucional   |   |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar discussões com a Coordenação de Cursos para propor estudos de viabilidade voltados para a fidelização do cliente da Instituição</li> <li>• Incentivar a criação de <i>slogans</i> e frases, por parte dos alunos, para cada sucesso institucional, e mudanças que resultem em melhorias</li> <li>• Identificar as necessidades dos alunos e dar resposta adequada para o trabalho de observação do nível de satisfação</li> <li>• Divulgar os cursos de extensão e de especialização em oferta na Instituição</li> </ul>  | Diretoria Acadêmica, Coordenação de Cursos e Diretoria Administrativa   | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 7.3.</b> Propor currículo pleno criativo, flexível e competitivo, que atraia os clientes  |   |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a possibilidade de agregar valor aos cursos, por meio de desenvolvimento de conteúdos competitivos e programas atrativos</li> <li>• Identificar as atividades extracurriculares para enriquecimento à formação profissional discente</li> <li>• Realizar visitas externas à empresas</li> </ul>  | Diretoria Acadêmica e Coordenação de Cursos                             | 2003 a 2006                  |

| <b>Ação 7.4. Viabilizar a melhoria do ambiente físico e social acadêmico</b>  |   |                              |
|---|---|------------------------------|
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar e identificar as áreas físicas críticas que necessitam de melhorias</li> <li>• Elaborar projeto específico de melhoria das instalações</li> <li>• Viabilizar e executar o projeto</li> <li>• Identificar as atividades sociais adequadas para o clima acadêmico, por meio da disciplina de Metodologia Científica</li> <li>• Elaborar projeto específico para implementação das atividades selecionadas</li> <li>• Realizar as atividades</li> <li>• Avaliar o nível de satisfação dos alunos</li> </ul> | Diretoria Acadêmica, Coordenação de Cursos e Diretoria Administrativa         | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 7.5. Implementar a Associação dos ex-alunos da Instituição</b>  |   |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar grupo de trabalho para elaborar o estatuto da Associação dos ex-alunos da Instituição</li> <li>• Submeter o estatuto à apreciação dos alunos e coletar de sugestões</li> <li>• Sistematizar a versão final do estatuto</li> <li>• Encaminhar o estatuto à Presidência da Mantenedora para aprovação</li> <li>• Implementar a Associação</li> </ul>   | Diretoria Acadêmica, Coordenação de Cursos e Diretório Central dos Estudantes | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 7.6. Planejar uma sistemática para identificar clientes-chave e realizar estudos para monitorar o nível de satisfação dos clientes</b>  |   |                              |
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| Identificar os indicadores para avaliação da qualidade dos serviços ofertados pela Instituição<br>Elaborar instrumento de coleta de dados<br>Testar o instrumento de coleta de dados<br>Coletar opiniões dos alunos e dos empresários que empregam alunos da Instituição<br>Tabular os dados coletados<br>Analisar e divulgar as informações  | Diretoria Acadêmica, Coordenação de Cursos e Diretoria Administrativa         | 2003 a 2006                  |

Estratégia 8 : Estabelecer e implementar políticas de integração da comunidade com a Instituição.

Uma das finalidades do ensino superior se constitui no engajamento de professores e alunos em programas, projetos ou atividades para o desenvolvimento da comunidade na qual a Instituição se insere, por meio da prestação de serviços especializados e, assim, estabelecer com essa comunidade uma relação de reciprocidade. Esse engajamento propicia o desenvolvimento da responsabilidade social, bem como impulsiona o exercício da cidadania. Ao mesmo tempo, essa ação comunitária pode-se transformar numa fonte alternativa de captação de recursos financeiros e troca de saberes.

Quadro 29: Ações estratégicas – integração com a comunidade

| <b>Ação 8.1. Planejar os cursos de pós-graduação abertos à comunidade</b>  |  |                              |
|--|--|------------------------------|
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| Identificar as necessidades comunitárias e dos organismos público e privado<br>Elaborar planilha de viabilidade<br>Apreciar e aprovar projetos específicos por curso para implementação<br>Divulgar e adequar o cronograma de oferta dos cursos  | Diretoria Acadêmica<br>Coordenação de Estudos, Pesquisa e Extensão (COPEX) | 2003                         |
| <b>Ação 8.2. Implementar os cursos de pós-graduação projetados</b>   |  |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| Definir e divulgar novos valores contratuais dos cursos a serem ofertados<br>Selecionar e matricular os candidatos<br>Contratar serviços de terceiros para ministrar os cursos<br>Acompanhar os cursos   | COPEX  | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 8.3. Criar e desenvolver cursos de extensão voltados para as necessidades profissionais da comunidade</b>  |  |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| Identificar as necessidades dos alunos da graduação e o foco do mercado<br>Estudar e viabilizar a oferta dos cursos<br>Elaborar e aprovar projeto por curso<br>Divulgar a oferta dos cursos<br>Contratar profissionais para ministrar os cursos<br>Acompanhar e avaliar os cursos<br>Analisar o desempenho discente e docente dos cursos ofertados<br>Retro-alimentar as fases do processo                                 | Diretoria Acadêmica e COPEX  | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 8.4. Planejar e implementar cursos de Informática, preparatórios para concursos públicos, Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM), Programa de Avaliação Seriada (PAS) e outros</b>  |  |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| Elaborar projeto com proposta orçamentária dos cursos a serem ofertados<br>Apreciar e autorizar os projetos<br>Divulgar os cursos nas escolas de ensino médio, nos órgãos governamentais e ao público em geral<br>Analisar a viabilidade da oferta do curso em função da demanda<br>Contratar professor<br>Matricular os candidatos inscritos<br>Acompanhar e avaliar os cursos  | Diretoria Acadêmica e COPEX  | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 8.5. Admitir aluno especial, na ocorrência de vaga, nas disciplinas dos cursos ofertados, mediante processo seletivo prévio</b>  |  |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>   | <b>Período de realização</b> |
| Planejar o calendário letivo com período específico para admissão de alunos especiais<br>Estudar os valores contratuais por disciplina<br>Divulgar a ação<br>Realizar entrevista com os candidatos inscritos<br>Matricular aluno mediante autorização<br>Acompanhar o aproveitamento do aluno<br>Preparar e registrar os certificados de extensão em livro próprio<br>Entregar o certificado e histórico ao aluno aprovado | Diretoria Acadêmica, Coordenação de Cursos e Secretaria Acadêmica          | 2003 a 2006                  |

| <b>Ação 8.6.</b> Criar mecanismos que possibilitem abertura dos serviços da Biblioteca Central à comunidade em geral   |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>                                | <b>Período de realização</b> |
| Identificar formas de identificação, política de atendimento e processos de controle do uso externo do acervo<br>Elaborar e apreciar projeto específico<br>Divulgar a ação<br>Admitir e controlar os empréstimos   | Gerência da Biblioteca                            | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 8.7.</b> Elaborar programas e projetos de prestação de serviços à comunidade   |   |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>                                | <b>Período de realização</b> |
| Identificar as necessidades do mercado<br>Elaborar relatórios das observações e tendências do mercado<br>Identificar o foco a ser trabalhado em função da missão e visão institucional<br>Definir a política de prestação de serviços à comunidade<br>Elaborar projetos corporativos específicos<br>Apreciar projetos pelas partes conveniadas<br>Implementar a ação<br>Elaborar relatório da execução do projeto<br>Avaliar a continuidade da ação pelas partes interessadas<br>Ajustar os termos do acordo | Diretoria Acadêmica e<br>Diretoria Administrativa | 2003 a 2006                  |

Estratégia 9: Elaborar e implementar políticas para consolidação da gestão democrática.

A falta de clareza da real função de uma organização educacional tem reforçado atitudes individualistas, elitistas e competitivas com consequências desastrosas não só para o aluno como para o desenvolvimento de trabalho coletivo entre a Instituição e a comunidade.

Conviver democraticamente significa participar do processo de pensar, decidir e agir coletivamente para a melhoria do processo educativo e da sociedade.

#### Quadro 30: Ações estratégicas – gestão democrática

| <b>Ação 9.1.</b> Definir sistemática de funcionamento de Instância Acadêmica Colegiada  |                    |                              |
|---|--------------------|------------------------------|
| <b>Atividades</b>   | <b>Responsável</b> | <b>Período de realização</b> |
| Identificar as formas alternativas de funcionamento da instância colegiada por todos os setores<br>Apreciar e compatibilizar as sugestões<br>Sistematizar, apreciar, aprovar e implementar normas de funcionamento da instância colegiada | Todos os setores   | 2003                         |

| <b>Ação 9.2. Dinamizar as funções gerenciais dos Institutos</b>  |                     |                              |
|--|---------------------|------------------------------|
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| Solicitar propostas de organização e sistemática de trabalho gerencial<br>Apresentar o plano de ação por setor<br>Acompanhar as atividades<br>Realizar sistematicamente a avaliação setorial   | Todas as instâncias | 2003 a 2006                  |
| <b>Ação 9.3. Fortalecer a participação de toda a comunidade acadêmica, por meio de seus representantes, na definição de metas, no processo de planejamento estratégico e na avaliação institucional</b>  |                     |                              |
| <b>Atividades</b>  | <b>Responsável</b>  | <b>Período de realização</b> |
| Mobilizar a organização de escolha dos representantes dos professores, alunos e funcionários<br>Divulgar a sistemática de funcionamento do Conselho Acadêmico a todos os setores<br>Elaborar cronograma de reuniões e atividades<br>Acompanhar o cumprimento das normas de funcionamento e do cronograma do Conselho Acadêmico<br>Incentivar todas as instâncias a se organizarem internamente, com propostas e soluções prévias para as discussões coletivas<br>Convocar todas as instâncias na definição e condução da gestão democrática institucional<br>Elaborar e divulgar atas<br>Enviar as atas às instâncias superiores para acompanhamento da condução do processo democrático | Todas as instâncias | 2003 a 2006                  |

Para que a implementação das estratégias e ações seja efetiva, é necessário um processo de acompanhamento sistemático das atividades que a visam atingir esta finalidade.

Sugere-se a elaboração de formulário para acompanhamento das estratégias e ações propostas (Apêndice E, p.228) a fim de verificar o cumprimento das atividades estabelecidas e, também, subsidiar os estudos da meta-avaliação.

## 5.7 Meta-avaliação

A meta-avaliação é um componente intrínseco ao modelo apresentado e sugere:

- o estudo da utilidade, viabilidade, precisão e ética da avaliação;
- a identificação do propósito da avaliação em questão, ou seja, o que se buscou alcançar como culminância do processo avaliativo em relação a programas, sistema, instituição ou indivíduos;
- o exame do contexto em que a avaliação se realizou em termos de apoio, recursos, prestígio e pessoas ou grupos envolvidos;

- a aplicação dos padrões e critérios estabelecidos a fim de verificar se foram atendidos, justificando o julgamento a respeito da avaliação; e
- a discussão do resultado com toda a comunidade acadêmica na busca pelo aperfeiçoamento do processo avaliativo.

A meta-avaliação permite o acompanhamento, a reflexão sobre a situação apontada, a consolidação da própria avaliação, a comparação entre os objetivos alcançados e os propostos, a discussão perante a comunidade acadêmica, tendo como *feedback* a elaboração de pareceres regulares, que subsidiarão a definição e/ou re-condução de objetivos e metas de forma rápida, segura e participativa.

O impacto do modelo de avaliação, que se apresenta integrado em sua concepção e aplicação, permite a revisão dos instrumentos e de si próprio. No nível formal de sua aplicabilidade e visibilidade, tem-se a definição de novos objetivos, a revisão do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), cujo fim é a melhoria da qualidade institucional.

Essa etapa não é entendida e tratada de forma isolada, mas na concepção prática de um modelo que pretende uma avaliação contínua do fazer e as várias facetas e abordagens que integram o julgamento do mérito e a relevância da avaliação.

As sugestões apresentadas representam o acervo resultante do estudo realizado. Embora convergindo para orientações práticas na análise dos padrões de qualidade da avaliação, oportunizam adaptações e desdobramentos flexíveis, pertinentes às várias situações culturais, o que tende a enriquecer o escopo da análise. Contudo, permanece uma base sólida e comum para o julgamento da avaliação, o que pode fortalecer a comunicação entre profissionais interessados em promover avaliação de melhor qualidade.

## **5.8 Caracterização de uma IES de qualidade**

A instituição de ensino superior de qualidade deve caracterizar-se por serem:

- eficazes, isto é, instituições que alcançam os fins, as metas e os objetivos que a sociedade delas espera.

A idéia de eficácia de uma instituição de ensino leva tanto à formulação de objetivos como à avaliação do seu grau de consecução. A instituição é eficaz

quando estabelece, sem ambigüidade, um conjunto de objetivos e quando estes são cumpridos. Sua formulação se transforma em pré-requisito da eficácia.

As características do atual contexto social em que funcionam (operam) as IES fazem com que a obtenção de bons resultados educacionais seja uma prioridade para as instituições de qualidade. A noção de bons resultados educacionais inclui a dimensão acadêmica e se estende à formação dos alunos para o exercício da cidadania e o reforço de valores ético-profissionais para a convivência que, atualmente, a sociedade espera que as IES fomentem.

Assim, a noção de eficácia das IES conecta-se à chamada ética da responsabilidade, mas, além disso, na sociedade do conhecimento e da informação, passa a fazer parte do conceito de equidade ou de igualdade de oportunidade na educação. Uma IES somente será eqüitativa se for eficaz, se seu bom funcionamento contribuir para compensar as diferenças socioeconômicas e socioculturais;

- eficientes, isto é, fornecem a melhor educação possível à maior quantidade de pessoas.

Entender a eficiência neste contexto permite integrar um critério nitidamente educacional (a definição do que é qualidade) como parâmetro para leitura da eficiência. O juízo de eficiência não pode ser realizado apenas com base em critérios que saem da lógica econômica, mas a partir de critérios que têm origem na lógica pedagógica.

Uma IES eficiente não será então a que tem o menor custo por aluno, mas aquela que, otimizando os meios de que dispõe, seja capaz de oferecer educação de qualidade a sua clientela.

Isso implica que se deve ter presente que a eficiência expressa a forma operacional, assinala a condição de possibilidade em que as decisões institucionais sobre a qualidade são tomadas.

Por isso, ao enfocar uma melhor educação para toda população, é possível resgatar e revalorizar a idéia de eficiência no campo da educação e avançar na criação de procedimentos e mecanismos para a tomada de decisões que instalem critérios de eficiência educacional, a partir de concretas definições de qualidade na educação;

- produtivas, isto é, alcançam o acordo e o consenso sobre as metas sociais consideradas relevantes para indivíduos e grupos e as metas do ensino superior. Em

outras palavras, o possível, em relação à produtividade, é determinar os níveis de aceitação dos valores, metas e produtos das IES.

Coube à análise descritiva dos dados propiciar a oportunidade de aquisição de um importante instrumental de análise da realidade institucional, viabilizando o debate sobre os aspectos mais relevantes da Instituição.

Essa análise não deve se esgotar em si mesma. Haverá, sempre, a necessidade da manutenção das informações para corrigir erros e desvios, confirmar diagnósticos e rumos traçados.

A análise relacional utilizada neste trabalho apresenta-se com limitações, pois favorece uma visão macro, favorecendo apenas as médias estatísticas dos indicadores. Por exemplo, não permite identificar e situar, de forma satisfatória, a questão da produção docente, a prestação de serviços à comunidade e os produtos mediatos (estudo e pesquisas de egressos).

O que implica a adoção dessa análise?

Por apresentar grau elevado de generalização, sem considerar o contexto sociocultural e econômico das IES, não permite estudar isoladamente as questões pertinentes a cada classe de indicador e, ainda, impede a tomada de decisão por meio de uma análise mais detalhada, bem como o delineamento de ações que tenham margem de garantia e segurança consideráveis para sua implementação.

No estudo de caso, os pontos cruciais e/ou negativos podem ser melhor compreendidos se esclarecermos alguns aspectos a eles relacionados. Por exemplo, é necessário apontar que o quadro de docentes, em sua maioria, é composto de professores horistas, o que, evidentemente, constitui um contraponto entre as IES públicas e particulares, ou seja, o regime de trabalho e, ainda, a forma de avaliação da força de trabalho e seu emprego em contextos distintos implica comprometimento e determinações produtivas diferenciadas.

Outro aspecto a destacar é que as IES privadas, as faculdades e os centros de ensino são distintos do ponto de vista estatutário, não possuindo, em função de sua natureza, vínculo com a questão de formação de pesquisadores, que caracteriza as IES públicas e os centros universitários privados. Disso decorre que a forma de financiamento, a titulação dos docentes, o envolvimento em projetos e pesquisas não ocorrem na mesma escala e, muito menos, há previsibilidade de recursos disponíveis e infra-estrutura física para tal.



## 5.9 Considerações a respeito do modelo

O modelo aplicado não difere em alto grau dos demais encontrados na literatura, ou seja, apenas há valorização de algumas categorias em detrimento de outras, tais como: alcance das necessidades, aspirações e expectativas às quais deve responder a educação superior e a utilização dos processos de gestão da educação superior.

Na verdade, a soma da relação “adequada” entre cada um dos componentes em representação no modelo sistêmico de IES apresentado por Harvey e Green (1993) não fornece e assegura a qualidade do sistema como um todo, ou seja, permite apenas a visualização parcial dos diversos indicadores em integração.

As classes de indicadores (eficácia, eficiência e produtividade) em conjunto possibilitam diagnosticar a situação de maneira global, mas não identificar, pontualmente, o nível de adequação de cada componente em relação aos demais representados no modelo sistêmico.

Pode-se ressaltar ainda o fato de que mesmo a avaliação institucional baseada em indicadores, conforme apresentada no modelo, não deve considerar esgotado o resultado em detrimento de sua função, ou seja, deve considerar que o tratamento permitido pela avaliação sempre será parcial, carecendo de observações que contemplem e ampliem seu raio de alcance.

No trabalho realizado, no entanto, fica evidente o papel relevante do processo avaliativo contínuo, que possibilita:

- conhecer a realidade da Instituição, em todos os seus aspectos;
- identificar seus pontos fortes e fracos/oportunidades e ameaças;
- rever seus objetivos; e
- estabelecer estratégias e ações a serem implementadas.

Esse processo é indiscutível para as instituições de ensino superior, cuja razão de ser encontra-se na prestação de serviços de qualidade à sociedade, buscando sempre a excelência na produção e democratização do saber.

## 5.10 Recomendações a partir do modelo

A avaliação da qualidade das instituições de ensino superior, como paradigma mundial, requer de líderes e atores das organizações educacionais a capacidade de

previsão e compromisso com a missão institucional; pessoas que tenham habilidade para analisar os dados apontados na avaliação institucional de maneira crítica, sob uma perspectiva analítica e de futuro, e aproveitá-los em projetos de desenvolvimento institucional. Além disso, à medida que existam níveis comuns de coerência dos padrões e produtos da educação superior, surgirão processos de convergência no desenvolvimento, aperfeiçoamento e qualidade efetiva no sistema educacional.

Os princípios da qualidade definem como podem ser utilizados os padrões para entender os processos e produzir melhorias. Nem todos os critérios e indicadores planejados para a avaliação da qualidade da educação superior são necessariamente aplicáveis indistintamente. É mais útil selecionar os mais adequados em cada caso e contexto.

Do ponto de vista da qualidade educacional, no processo de mudança institucional, os gestores devem construir e traçar as mudanças – criar novos sistemas baseados na missão e nos valores institucionais. Isso requer um pensamento estratégico e sistêmico, assim como a habilidade de comunicar essa visão e atrair outras pessoas para o comprometimento e cumprimento de projetos que permitam realizar a missão institucional. É necessário organizar os propósitos e processos para haver melhoria constante por meio de todos os componentes do sistema educacional.

O êxito da avaliação consiste em promover uma gestão adequada entre os processos institucionais reais e os padrões propostos para as diversas funções e áreas do ensino superior. Requer consenso dos atores que intervêm na educação superior, como também dos empregadores, do governo e dos diversos setores da sociedade.

No âmbito das mudanças ocorridas no sistema de educação superior verifica-se maior importância à melhoria da qualidade do que à quantidade. Qualidade a serviço dos indivíduos, dos alunos e qualidade do ponto de vista de critérios sociais, políticos, culturais e econômicos mais globais.

A avaliação institucional reveste-se de grande importância estratégica e está a serviço do progresso para a realização dos fins do sistema educacional e do conjunto dos componentes que visam o desenvolvimento para a qualidade. Sem dúvida, está se transformando em um dos principais suportes para o desenvolvimento da educação superior.

É necessário iniciar, nas instituições de ensino, uma reflexão envolvendo o conceito de qualidade e negociar, em seguida, os objetivos, as formas e os procedimentos de uma avaliação que, além do diagnóstico, permita delinear o sentido da mudança qualitativa e colocá-lo em prática.

Da análise deste trabalho, destacam-se os pontos considerados relevantes para assegurar a qualidade da educação superior.

- Fomento e desenvolvimento de uma cultura de avaliação em nível de programas e instituições.
- Desenvolvimento de processos de auto-avaliação em todos os níveis institucionais, assim como de mecanismos de coleta e reunião de informações confiáveis e válidas sobre os processos educacionais. Também são requeridas habilidades analíticas que possibilitem a valorização das inter-relações entre os processos e as funções básicas da organização educacional.
- Desenvolvimento de habilidades gerenciais que levem em conta os resultados da avaliação, tornando-as ferramentas úteis para o desenvolvimento institucional e, por conseguinte, proporcionando a legitimação e instrumentação do processo de avaliação como um mecanismo benéfico no âmbito institucional.
- Orientação dos esforços para verificar como os estudos de auto-avaliação, desenvolvidos de forma confiável, respondem às metas e aos objetivos institucionais e para examinar a validade dos resultados obtidos.
- Realização de estudos de continuidade, quando a avaliação apóia as habilidades de planejamento e acompanhamento, observando se o plano está sendo desenvolvido adequadamente e se as metas esperadas estão sendo alcançadas. A garantia da qualidade deve, então, responder sobre a efetividade dos mecanismos de continuidade.
- Delineamento e previsão de avaliação prospectiva que dêem uma visão de futuro para verificação das mudanças necessárias, a fim de enfrentar a transição e responder a perguntas, tais como: o que pode ser feito de forma melhor/eficiente; o que conservar e o que mudar; como mudar os aspectos organizacionais quando não existe o consenso de que devem ser mudados.
- Desenvolvimento e gestão da avaliação externa. Com o propósito de evitar a simulação, é necessário desenvolver a avaliação externa, demonstrando para as instâncias avaliadoras os processos de melhoria e assegurando a transparência pública e os recursos adicionais.

Os estudos realizados para a realização desse trabalho, a aplicação do modelo proposto e a experiência adquirida ao longo dos anos de trabalho proporcionaram fundamentação suficiente para crer que as IES já estão orientadas na direção inquestionável da preparação de novas gerações e conseguirem, enfim, garantir uma educação, uma formação de qualidade para todos.

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Pode-se dizer que, para muitas instituições de ensino superior, a preocupação com a melhoria da qualidade deixou de ser buscada por meio de tentativas de reformas cujo desenvolvimento e resultados não se tornavam visíveis no âmbito da comunidade como um todo. A avaliação, para a maioria das IES, deixou de ser uma lista de intenção de compromisso e metas ciclicamente adiadas. Tem-se, na atividade, a convicção que o processo avaliativo não é um modismo, uma etapa burocrática a ser cumprida, mas parte do contínuo repensar sobre os fins e propósitos da instituição. É também uma forma de prestação de contas para a sociedade, de todas as atividades desenvolvidas e, como tal, importante ferramenta para o planejamento e a gestão das IES.

Este capítulo reflete as considerações decorrentes do estudo realizado. Do repensar crítico verifica-se o alcance dos objetivos inicialmente traçados e identificam-se novos trabalhos e idéias a explorar.

### **6.1 Limitações do trabalho**

Vários aspectos caracterizam as limitações do trabalho:

- dificuldade de criar um modelo válido para qualquer situação;
- aplicação indistinta de padrões culturais que dificultam os processos de avaliação, mudança e aprendizagem organizacional;
- dados históricos inconsistentes;
- sistemática informal de registro de informações;
- a metodologia proposta foi aplicada em uma IES privada. Para sua implementação em outras instituições, são necessários alguns ajustes;
- pouca intimidade com os conceitos da qualidade no ambiente das IES.

Essas dificuldades podem ser encontradas também em níveis diferentes entre as IES, tornando a adesão aos métodos de avaliação um processo metódico.

### **6.2 Conclusões gerais**

O objetivo desse estudo foi propor, desenvolver e aplicar um modelo de avaliação institucional, baseado em indicadores de qualidade, por meio do qual poder-se-ia conhecer a dinâmica e atuação da instituição de ensino superior e garantir melhorias viáveis para o sistema como um todo. Não teve a pretensão de ser exaustivo, na

medida em que os parâmetros não param de mudar, tanto no plano das contingências quanto no dos conhecimentos e abordagens teóricos.

A idéia básica constituiu-se em apresentar as características do sistema de educação brasileiro, a legislação que normatiza o processo de avaliação das instituições de ensino inseridas nesse contexto, as distintas concepções de qualidade utilizadas na literatura sobre o assunto e os indicadores de qualidade que caracterizam a natureza de uma IES.

Utilizou-se o estudo desses elementos para fundamentar a estruturação e aplicação, em uma IES, de um modelo de avaliação institucional que contemplasse as relações de coerência entre os componentes (contexto, metas e objetivos, produtos, processos e entradas) do sistema de educação superior.

Considerou-se o resultado obtido para provar a funcionalidade do modelo embasar as propostas de estratégias e ações garantidoras de níveis satisfatórios de qualidade na IES estudada.

Verifica-se, nesse ponto do estudo, que, apesar da existência das limitações citadas anteriormente, estas não impediram que os objetivos geral e específicos fossem atingidos.

Observa-se que o modelo proposto é plausível de ser aplicado e constitui-se em uma ferramenta valiosa, suscetível de ser utilizada para fins de diagnóstico e estabelecimento de políticas educacionais.

Entretanto, necessário se faz considerar alguns pontos importantes, próprios ao sistema educacional em seu conjunto, pois o modelo, mesmo construído para fins de comparação, chega a resultados que serão sempre contestados do ponto de vista de sua validade e confiabilidade em relação aos dados contextuais específicos. Apesar de levar em consideração os diversos aspectos institucionais e terem sido os indicadores e critérios definidos de maneira judiciosa e combináveis de várias formas, o modelo pode entrar em choque com as representações subjetivas e divergentes dos atores institucionais quanto a suas tarefas, funções e responsabilidade. Assim, não se pode dizer que será aceito unanimemente.

Nota-se, também, que nem todos os indicadores podem e devem ser igualmente avaliados. Restringir-se àqueles facilmente mensuráveis obriga, portanto, limitar a avaliação aos aspectos mais convencionais da instituição, os quais, sabe-se, têm somente um impacto limitado na mudança de atitudes e práticas. Hoje, está se abandonando a abordagem quantitativa para se colocar em evidência diferentes efeitos

e características qualitativas que somente são captados enquanto duram e observando-se as interações e as representações dos envolvidos.

Como contribuição, a proposta aponta para as novas necessidades e exigências para a melhoria da qualidade nas IES, forçando a criação de uma nova cultura de avaliação que constitui um fenômeno irreversível e implica, além de mudanças profundas na mentalidade dos profissionais de educação, na extensão dos mecanismos de avaliação a todos os níveis do sistema de educação superior.

Essa extensão vem acompanhada de uma transformação na percepção a respeito da própria avaliação, que não mais é entendida apenas como controle, coleta, análise e interpretação de informações dirigidas à orientação da melhoria institucional, mas como retroalimentadora das ações e encorajadora de reflexão e busca de soluções que respondam as expectativas da instituição, de seus atores e da sociedade.

A exploração da informação, do conhecimento avaliativo e da capacidade para usá-los rapidamente torna-se fundamental para um possível êxito da avaliação institucional. Somente as instituições bem estruturadas, com maturidade em seu conhecimento e com capacidade tecnológica, estratégica e instrumental estão realmente capacitadas para o uso exaustivo e eficiente da informação.

O modelo de avaliação propõe tornar-se parte do desenvolvimento da própria qualidade institucional e, também, ser útil para a prestação de contas à sociedade.

Ainda é necessário lembrar que o desafio da educação superior consiste em conciliar os sistemas de qualidade com os de equidade, pois não o fazer seria cair em processos excludentes dos estudantes, mestres, instituições com poucos recursos ou menor tradição e experiência. Por isso, o modelo de avaliação proposto tentou respeitar a heterogeneidade institucional, de acordo com as condições e os recursos, com os contextos sociais, econômicos, políticos e culturais específicos em que a IES em estudo está inserida.

### **6.3 Perspectivas de trabalho**

Ao considerar os inúmeros estudos existentes sobre qualidade organizacional, é importante recomendar estudos que complementem, dêem continuidade e ampliem o foco de análise do trabalho apresentado.

Sugere-se que o modelo de avaliação proposto nesse estudo seja aplicado, com as devidas adaptações, em outras instituições, a fim de aprimorar os indicadores e padrões de qualidade e, conseqüentemente, tornar o próprio modelo mais consistente.

Para realização de trabalhos futuros, propõe-se, também, um estudo sobre a evolução das estratégias, da cultura, da gestão e das tecnologias da qualidade com o objetivo de analisar a integração desses elementos com as estratégias de negócios.

## **6.4 Considerações finais**

A turbulência provocada pela sociedade informacional orienta a escola no debate da aprendizagem, da capacitação e como motor da educação continuada, e ainda, demanda a profissionalização cada vez mais acentuada da gestão acadêmica.

Também as escolas são obrigadas a procurar o justo equilíbrio entre a gestão empresarial e a gestão educacional, pois, como apontado neste trabalho, “o produto educacional” é específico, e uma instituição escolar propõe-se a atingir suas metas e cumprir sua missão dando tratamento adequado tanto à gestão educacional quanto à gestão empresarial. Sem a adequação de ambos em um projeto político, não há como chegar aos objetivos educacionais.

Nesse contexto insere-se a Engenharia da Produção, buscando um cenário mais amplo e utilizando metodologias relacionadas ao elemento humano no ambiente produtivo e modelos para o tratamento e abordagem de avaliação da qualidade em IES para medir, dentro de uma determinada situação, o retorno dos investimentos sociais e econômicos em um ciclo repetitivo de demandas por melhorias contínuas.

No entanto, é importante ressaltar que, entre os focos examinados na mensuração da qualidade e da produtividade, em um ambiente regido por disputas de mercado, deve-se considerar a capacidade das IES em administrar a mudança. Administrar a mudança implica, além da busca da qualidade e a implementação de melhorias contínuas, que as organizações consigam envolver e alinhar todos os processos ou níveis de modo que transformem-se pela informação gerada pelo conjunto de indicadores da qualidade, pensando, controlando e executando ações rápidas, bem como facilitando o próprio processo de gestão.

Uma abordagem prática da utilização de informações reais do processo analisado pelos indicadores, além de possibilitar a percepção da qualidade das ações em cursos, deve proporcionar melhor entendimento por meio do conhecimento que o próprio



processo gera, como também a sua incorporação como medida do próprio processo. Ou seja, somente por meio da familiaridade da sistemática pode-se ir além dela, mais como uma finalidade pedagógica do que como uma medida.

O processo de avaliação, além de informações pontuais, deve instituir-se como responsabilidade e compromisso de todas as pessoas envolvidas na gestão escolar.

As instituições de ensino devem acolher as necessidades, expectativas individuais e sociais, escolher, privilegiar os saberes que devem ser ensinados e, sobretudo, construir modelos que possibilitem estabelecer elos entre os diversos saberes. Essa tarefa árdua que se suporta numa abordagem sistêmica, de uma concepção de educação, visa compreender melhor a complexidade e melhor agir sobre ela, oferecendo alternativas à abordagem analítica que conduziu à fragmentação dos conhecimentos, a uma fragmentação dos saberes. É preciso que a instituição de ensino se proponha a cumprir a missão de reconstruí-los para assim alcançar o seu objetivo, ou seja, para melhor ensinar.

Melhor ensinar exige a inclusão tanto de uma abordagem analítica quanto de uma abordagem sistêmica para promover a religação de saberes cujo fim é favorecer um quadro de referências mais amplo que permita o exercício da razão, da lógica. Portanto, não basta agir sobre um parâmetro e medir os resultados. A abordagem combinada age sobre diversos parâmetros ao mesmo tempo.

O ensino deve oferecer quadros de referência analítica, mas, também, desembocar numa relação com a ação, fundamental no processo de aprendizagem.

O que se quer do processo de aprendizagem, para além da avaliação de sua qualidade, é: aprender e ensinar para agir, aprender e ensinar para compreender os resultados e os objetivos da ação.

Não se trata somente de oferecer um amplo quadro de referências que permita agir e agir de maneira eficaz, mas, por meio do ensino, auxiliar na construção de uma cultura, que permitirá construir o conhecimento.

Os primeiros passos foram dados: a legislação contempla e reitera a importância desses processos de caráter obrigatório, mas é necessário avançar um pouco mais. É imprescindível resolver continuamente os problemas imediatos que são gerados, pois se corre o risco de deixar estacionadas algumas de suas exigências legais ou renunciar a algum dos objetivos previstos.

O êxito dependerá, em grande parte, da introdução e generalização dos processos de avaliação como componentes fundamentais que podem permitir a melhoria

permanente das instituições em um sistema de funcionamento dinâmico de suas estruturas.

A respeitabilidade desse princípio constituiu o pólo norteador de condução deste trabalho, apesar da impossibilidade de esgotá-lo.

Dessa forma:

- *A contextualização deu-se no sentido de que a avaliação é um produto, sobretudo da cultura científica, diante do desafio de responder à complexidade das questões humanas e da ética.*
- *O escopo deste trabalho visou aprofundar a problemática do conhecimento, apoiando-se, também, no ponto de vista cognitivo, de um conjunto de percepções proporcionadas pela reflexão teórica e crítica.*
- *Aos fatores apontados tentou-se adicionar a visão estratégica, mediante a qual todas as IES se vêem, obrigatoriamente, compelidas a acatar, sob pena de comprometer a sua sobrevivência.*
- *Destaca-se, também, de que maneira o desdobramento dessa visão estratégica impactou diretamente na ordenação de novos conteúdos e sua inserção/disponibilização ao consumidor/educando, numa concepção de complexidade, multiplicidade e interatividade rápida, flexível e dinâmica, a fim de atender às demandas e exigências da sociedade informacional e tecnológica.*

No entanto, pode-se apontar que uma reforma do entendimento não se constitui apenas um pensamento da própria instituição ou de sua interiorização institucional, mas de um movimento coletivo de trabalho, em que a atividade maior de todas as IES consiste em produzir um pensar bem, como o princípio de moral, isto é, em que a atividade principal e final das instituições contribui incansavelmente para refinar o pensamento, trabalhá-lo para pensar bem.

“A religação dos saberes”, título da obra de Morin, vislumbra essa pragmática como uma problematização permanente, em que cada ator, a cada dia, se coloca diante da complexidade da vida, na qual somente a razão e o heroísmo do pensamento podem transformar a sociedade humana.

A despeito dos processos e tentativas de fazer avançar “uma certa qualidade” ou da “inclusão de um paradigma de qualidade” na educação e na vida, orientar-se na realidade de forma digna é o princípio da moral ou, em outras palavras, a dignidade do homem consiste no pensamento.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1962.
- ARRUDA, José Ricardo Campelo. **Políticas e indicadores da qualidade na educação superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2.ed. Florianópolis: UFSC, 1998.
- BARBOSA, Eduardo F. et al. **Gerência da qualidade total na educação**. 2.ed. Belo Horizonte: UFMG/Escola de Engenharia/Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Implantação da qualidade total**. Belo Horizonte: UFMG/Escola de Engenharia/Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- BARBOSA FILHO, Manuel. **Introdução à pesquisa: métodos, técnicas e instrumentos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.
- BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade total: uma visão brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BAUMANN, R. Uma visão econômica da globalização. In: BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BELLONI, Isaura; KIPNIS, Bernardo; SERAFIM, Oscar (Coord.). **Avaliação do ensino de graduação: teste da metodologia**. Brasília: UnB, 1987.
- BOBBIO, N. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção I.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Federal de Educação. **A propósito da qualidade do ensino superior no Brasil: anais de dois encontros**. Brasília: MEC/CFE, 1982.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Diretoria de Estatística e Avaliação da Educação Superior. **Manual geral de avaliação das condições de ensino**. Brasília: MEC/INEP, 2002.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Avaliação do ensino superior**. Brasília: MEC/SESu, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras**. Brasília: SESu, 1994.

- BRENNAN, J. L. et al. **Students, courses and jobs: the relationship between higher education and labor market**. London: Jessica Kingsley, 1993.
- BROWN, R. Globalization and the end of the national project. In: MacMILLAN, J.; LINKLATER, A. (Eds.). **Boundaries in question: new directions in international relations**. Londres: Printer, 1995.
- CARVALHO, Telismar Cardoso de. **Fundamentos da qualidade: conceitos básicos para introdução na ciência da qualidade e, por conseguinte, no sistema ISO 9000**. Belo Horizonte: Literal, 1997.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHESNAIS, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e Sociedade**, Campinas, n.5, dez. 1995.
- CHOMSKY, Noam. Democracia e mercados na nova ordem mundial. In: GENTILI, Pablo (Org.). **Globalização excludente: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- CUNHA, Luis Antônio. **A universidade reformada: o golpe de 64 e a modernização do ensino superior**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.
- DAMAZIO, Alex. **Administrando pela gestão da qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.
- DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUMOND, Helga. **O jogo do poder**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DUNN, J. (Ed.). **Contemporary crisis of the nation state?** Oxford: Blackwell Publishers, 1995.
- DURHAM, Eunice R. **Uma política para o ensino superior**. São Paulo: NUPES, 1993.
- FIRME, Thereza Penna. Avaliação institucional hoje: perspectivas e tendências. In: SEMINÁRIO ESTADUAL DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, 1, 1994, Itajaí, SC. **Anais...** Itajaí: UNIVALI, 1994, p.62-73.

- FRANCO, Edson. **Utopia e realidade**: a construção do projeto institucional no ensino superior. Brasília: Universa/UCB, 1998.
- FURTADO, Celso. O subdesenvolvimento revisitado. **Economia e Sociedade**, Campinas, n.1, ago. 1992.
- GENTILI, Pablo (Org.). **Globalização excludente**: desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações**: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.
- GREGO, Sônia Maria Duarte. A avaliação institucional dos cursos de graduação: a meta-avaliação como referencial de análise e de reflexão. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.). **Avaliação universitária em questão**: reformas do estado e da educação superior. Campinas, SP: Autores Associados, 1997, p.91-122.
- HARVEY, Lee; GREEN, Diane. Definig quality. **Assessment and evaluation in higher education**, Londres, v.18, n.1, p. 9-34, 1993.
- HELD, D. A democracia, o estado-nação e o sistema global. **Lua Nova**, São Paulo, n.19, p.9-34,1991.
- HESEN, Johannes. **Teoria do conhecimento**. Coimbra, Portugal: Arménio Amado, 1987.
- HOBBSAWN, Eric. **A era dos extremos**: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HUGUET, Antonio Gago. **Una guía para evaluar la calidad de la educación superior**. In: CONFERÊNCIA ALFA/BRACARA, 1999, Porto Alegre. Porto Alegre: [s.ed.], 1999.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KELLS, H. R. **Autorregulación en la educación superior chilena**: procedimientos, avances y perspectivas para asegurar y controlar la calidad. Santiago, Chile: CSE,1993.

LUSTIG, Nora. La crisis de la deuda, crecimiento y desarrollo social en América Latina durante los años ochenta. In: REYNA, José L. (Org.). **América Latina a fines del siglo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação. São Paulo: Atlas, 1982.

MARTINS, Carlos Benedito. O novo ensino superior privado no Brasil: 1964-1980. In: \_\_\_\_\_. **O ensino superior brasileiro**: transformações e perspectivas. São Paulo: Brasiliense, 1989.

MEZOMO, João Catarin. **Educação e qualidade total**: a escola volta às aulas. Petrópolis, Vozes, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. 2.ed. São Paulo: Petrópolis, 2000.

\_\_\_\_\_. **A religação dos saberes**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MOROSINI, Marília; LEITE, Denise B. C. Avaliação institucional como um organizador qualificado: na prática, é possível repensar a universidade? In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.). **Avaliação universitária em questão**: reformas do estado e da educação superior. Campinas, SP: Autores Associados, 1997, p.123-147.

NEVES, Maria Aparecida Mamede. **O fracasso escolar e a busca de soluções alternativas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

NORA, Simon; MINC, Alan. **A informatização da sociedade**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas. São Paulo: Atlas, 1994.

POLIDORI, Márlis. **Introdução**: o caso de Portugal. In: CONFERÊNCIA ALFA/BRACARA, 1, 1999, Porto Alegre. Porto Alegre: [s.ed.], 1999.

- RAMONET, Ignácio. **Geopolítica do caos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- RAMOS, Cosete. **Excelência na educação**: a escola da qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SCHWARTZMAN, Jacques. Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.). **Avaliação universitária em questão**: reformas do estado e da educação superior. Campinas, SP: Autores Associados, 1997, p.149-176.
- SCHWARTZMAN, Simon. Ensino superior no Brasil: tradição e modernidade. **Revista USP**, São Paulo, v.8, p.33-38, dez. 1990.
- SCRIVEN, Michael. **Avaliação educacional II**: perspectivas, procedimentos e alternativas. Petrópolis: Vozes, 1978.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SGUISSARDI, Valdemar. Para avaliar propostas de avaliação do ensino superior. In: \_\_\_\_\_. **Avaliação universitária em questão**: reformas do estado e da educação superior. Campinas, SP: Autores Associados, 1997, p.41-70.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: LED/UFSC, 2001.
- SILVA, Rinalva Cassiano. **Educação**: a outra qualidade. Piracicaba: UNIMEP, 1995.
- SINGER, Paul L. Um mapa da exclusão social no Brasil. In: SINGER, Paul L. et al. **Globalização e exclusão**. São Paulo: Imaginário, 1996.
- SOBRINHO, José Dias. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa. In: SGUISSARDI, Valdemar (Org.). **Avaliação universitária em questão**: reformas do estado e da educação superior. Campinas, SP: Autores Associados, 1997, p.71-89.
- SPANBAUER, Stanley J. **Um sistema de qualidade para educação**: usando técnicas de qualidade e produtividade para salvar nossas escolas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.
- STUFFLEBEAM, Daniel L. Metaevaluation: concepts, standards and uses. In: BERK, Ronald A. (Eds.). **Educational evaluation methodology**: the state of the art. Londres: The John Hopkins University Press, 1981, p.146-159.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, Lílian do. **Tecnologia: a educação frente à questão de seu sentido e seus limites**. In: ENDIPE, 9, 1998, Águas de Lindóia. Águas de Lindóia: [s.ed.], 1998.

VIEIRA, Listz. **Cidadania e globalização**. Rio de Janeiro: Record, 1999.



## APÊNDICES

## **APÊNDICE A – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Os questionários apresentados a seguir foram elaborados e utilizados como instrumentos de coleta de dados.

|                   |  |
|-------------------|--|
| Instrumento I:    | Matrícula, movimentação e aproveitamento dos alunos, p.161 |
| Instrumento II:   | Efetividade do processo de ensino e aprendizagem, p.162    |
| Instrumento III:  | Gestão participativa, p.165                                |
| Instrumento IV:   | Desenvolvimento do capital humano, p.167                   |
| Instrumento V:    | Gestão de recursos, p.168                                  |
| Instrumento VI:   | Gestão estratégica de negócios, p.170                      |
| Instrumento VII:  | Dados dos docentes, p.172                                  |
| Instrumento VIII: | Avaliação das instalações, p.173                           |

## INSTRUMENTO I

### MATRÍCULA, MOVIMENTAÇÃO E APROVEITAMENTO DOS ALUNOS (2º semestre de 2001)

| 1. Matriculados        |                |                            | 2. Transferências* |     | 3. Trancamentos e Evasões* |     | 4. Matrícula final | 5. Aproveitamento** |      |              |     |
|------------------------|----------------|----------------------------|--------------------|-----|----------------------------|-----|--------------------|---------------------|------|--------------|-----|
| 1.a) Matrícula inicial | 1.b) Admitidos | 1.c) Total de matriculados |                    |     |                            |     |                    | 5.a) AP             |      | 6.b) RP      |     |
|                        |                |                            | TOTAL              | %   | TOTAL                      | %   |                    | Nº de alunos        | %    | Nº de alunos | %   |
| 1981                   | 248            | 2229                       | 48                 | 2,2 | 197                        | 8,8 | 2032               | 2038                | 91,4 | 191          | 8,6 |

Fonte: Coordenadoria de Informática.

Onde: Total de matriculados = Matrícula inicial + Admitidos

Matrícula final = Total de matriculados – (Transferências + Trancamentos e Evasões)

% de Aprovados =  $(N^{\circ} \text{ aprovados} \times 100) / \text{Matrícula final}$

% de Reprovados =  $(N^{\circ} \text{ reprovados} \times 100) / \text{Matrícula final}$

Notas: \* início do 2º semestre de 2001

\*\*final do 2º semestre de 2001

## INSTRUMENTO II

### ELEMENTO DE ANÁLISE: Efetividade do processo de ensino e aprendizagem

| Assunto                  | Questões  | Escala  |
|--------------------------|---|---|
| Currículo                | 1.a) A Instituição utiliza o currículo mínimo de acordo com a legislação pertinente a cada curso.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                          | 1.b) Os conteúdos curriculares para cada disciplina e período do curso são organizados de forma seqüencial, graduado do simples para o complexo, em nível de profundidade e interdisciplinar. | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|                          | 1.c) Os professores têm conhecimento do conteúdo curricular a ser trabalhado em cada período e em cada disciplina.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|                          | 1.d) Os professores sabem qual o conteúdo curricular que foi trabalhado no período anterior.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|                          | 1.e) As etapas e níveis de dificuldades a serem alcançados pelos alunos são claramente definidos.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|                          | 1.f) Os objetivos a serem alcançados pelos alunos podem ser avaliados.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
| 2. Tempo de aprendizagem | 2.a) O calendário letivo é organizado e planejado com um mínimo de interrupção das aulas.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|                          | 2.b) A carga horária prevista para cada disciplina é claramente definida e seguida pelos professores.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|                          | 2.c) Os professores começam e terminam as aulas no horário estabelecido.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|                          | 2.d) Há interrupção de aula por: ausência de professor, reuniões, recessos entre outros motivos.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|                          | 2.e) Há normas em relação a atrasos e faltas tanto para professores quanto para alunos.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                          | 2.f) Os professores dispõem de um plano de curso para o início de cada período letivo.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |

|                             |  |   |
|-----------------------------|--|---|
| 3. Práticas em sala de aula | 3.a) A maior parte do tempo dos alunos, na Instituição, é dedicada a atividades de ensino-aprendizagem.  | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.b) O ritmo das aulas é ajustado de modo a atender aos alunos que aprendem com maior ou menor facilidade.   | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.c) Os alunos que não terminam os trabalhos durante a aula são orientados para fazê-los depois, para que todos acompanhem o ritmo da turma.       | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.d) As disciplinas críticas recebem maior atenção por parte dos dirigentes acadêmicos e dos professores.  | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.e) Os professores conhecem as limitações da turma e dão atendimento individual e estímulo aos alunos com dificuldades.                           | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.f) Os professores apresentam aos alunos os objetivos e a importância da disciplina numa linguagem simples, clara e acessível.                    | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.g) Os alunos sabem, com antecedência, o que é esperado deles com relação ao seu desempenho.  | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.h) Os professores estabelecem uma relação entre o conteúdo da aula passada e o da aula presente, trabalhando os conceitos-chave estudados.       | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.i) Os professores estimulam a curiosidade e o interesse dos alunos, relacionando os conteúdos curriculares com assuntos relevantes do dia-a-dia. | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.j) Durante as aulas, os professores discutem pontos-chave para verificar a compreensão e estimular o raciocínio dos alunos.                      | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.l) Exercícios, trabalhos e provas são corrigidos, devolvidos rapidamente e discutidos em sala de aula.   | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |
|                             | 3.m) Os professores fazem elogios e críticas construtivas aos alunos em sala de aula.  | <input type="checkbox"/> Sempre<br><input type="checkbox"/> Regularmente<br><input type="checkbox"/> Às vezes<br><input type="checkbox"/> Nunca |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| 4. Estratégia de ensino | 4.a) Os professores fazem uso de técnicas variadas, tais como, trabalhos individuais e em grupos, discussão em sala de aula, monitorias, entre outras.   | ( <input type="checkbox"/> ) Sempre<br>( <input type="checkbox"/> ) Regularmente<br>( <input type="checkbox"/> ) Às vezes<br>( <input type="checkbox"/> ) Nunca |
|                         | 4.b) Os professores utilizam, com bom senso e moderação, os recursos didáticos como mídia, internet, materiais interativos, quando disponíveis.  | ( <input type="checkbox"/> ) Sempre<br>( <input type="checkbox"/> ) Regularmente<br>( <input type="checkbox"/> ) Às vezes<br>( <input type="checkbox"/> ) Nunca |
|                         | 4.c) Os professores estimulam a participação dos alunos nas atividades em sala de aula.  | ( <input type="checkbox"/> ) Sempre<br>( <input type="checkbox"/> ) Regularmente<br>( <input type="checkbox"/> ) Às vezes<br>( <input type="checkbox"/> ) Nunca |
|                         | 4.d) Os professores procuram envolver os alunos em atividades extracurriculares, tais como, aprofundamento de conteúdos, visitas não orientadas, que despertem o espírito de investigação, entre outras. | ( <input type="checkbox"/> ) Sempre<br>( <input type="checkbox"/> ) Regularmente<br>( <input type="checkbox"/> ) Às vezes<br>( <input type="checkbox"/> ) Nunca |
| 5. Avaliação dos alunos | 5.a) Os professores avaliam continuamente o progresso dos alunos e sabem quais alunos estão em dificuldades na disciplina/conteúdo curricular.   | ( <input type="checkbox"/> ) Sempre<br>( <input type="checkbox"/> ) Regularmente<br>( <input type="checkbox"/> ) Às vezes<br>( <input type="checkbox"/> ) Nunca |
|                         | 5.b) Os professores acompanham o desempenho dos alunos por meio de coleta de dados, arquivos, relatórios e anotações em “diário de bordo”.   | ( <input type="checkbox"/> ) Sempre<br>( <input type="checkbox"/> ) Regularmente<br>( <input type="checkbox"/> ) Às vezes<br>( <input type="checkbox"/> ) Nunca |
|                         | 5.c) A avaliação do desempenho dos alunos está de acordo com os objetivos específicos da disciplina.   | ( <input type="checkbox"/> ) Sempre<br>( <input type="checkbox"/> ) Regularmente<br>( <input type="checkbox"/> ) Às vezes<br>( <input type="checkbox"/> ) Nunca |
|                         | 5. d) A Instituição utiliza os resultados das avaliações para identificar problemas potenciais e propor soluções.  | ( <input type="checkbox"/> ) Sempre<br>( <input type="checkbox"/> ) Regularmente<br>( <input type="checkbox"/> ) Às vezes<br>( <input type="checkbox"/> ) Nunca |
|                         | 5.e) A Instituição utiliza as informações da avaliação para estudos, revisões curriculares e elaboração de projetos estratégicos.  | ( <input type="checkbox"/> ) Sempre<br>( <input type="checkbox"/> ) Regularmente<br>( <input type="checkbox"/> ) Às vezes<br>( <input type="checkbox"/> ) Nunca |
|                         | 5. f) A Instituição utiliza padrões de desempenho para avaliar a aprendizagem dos alunos com base nas propostas curriculares.  | ( <input type="checkbox"/> ) Sempre<br>( <input type="checkbox"/> ) Regularmente<br>( <input type="checkbox"/> ) Às vezes<br>( <input type="checkbox"/> ) Nunca |

# **INSTRUMENTO III**

## **ELEMENTO DE ANÁLISE: Gestão participativa**

| Assunto                                  | Questões   | Escala  |
|--|--|---|
| 1. Atuação do Conselho Departamental     | 1.a) A Instituição dispõe de um Conselho Departamental com funções e atribuições bem definidas.                    | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 1.b) O Conselho Departamental funciona periodicamente.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
| 2. Planejamento das ações institucionais | 2.a) A Instituição define participativamente sua missão, seus objetivos, suas metas, estratégias e planos de ação. | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|  | 2.b) A Mantenedora, os diretores, gestores e professores tomam decisões conjuntas relativas a questões acadêmicas. | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
| 3. Objetivos institucionais              | 3.a) Os objetivos da Instituição são claramente definidos e divulgados a todos.                                    | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|  | 3.b) Os objetivos da Instituição são aceitos pela comunidade acadêmica.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|  | 3.c) Todos na Instituição têm clareza dos objetivos do seu trabalho.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|  | 3.d) A comunidade acadêmica tem autonomia para decidir sobre assuntos da gestão escolar.                           | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|  | 3.e) A Instituição dispõe de critérios para determinar o rendimento institucional.                                 | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|  | 3.f) A Instituição estabelece metas de excelência.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |

|   |  |   |
|---|--|---|
| 4. Organização da rotina                  | 4.a) A Instituição dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|   | 4.b) A Instituição desenvolve ações de acordo com os procedimentos estabelecidos.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|   | 4.c) Os funcionários da Instituição conhecem todos os procedimentos para executarem bem o seu trabalho.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|   | 4.d) Cada pessoa na Instituição está informada e treinada para executar bem suas tarefas/atividades.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|   | 4.e) A Instituição aplica com regularidade programas de avaliação de resultados das tarefas e atividades.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|   | 4.f) Todos na Instituição sabem medir e avaliar o resultado de seu trabalho.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|   | 4.g) Todos os dados necessários ao gerenciamento da Instituição são levantados de forma planejada e organizada.                                  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|   | 4.h) Os procedimentos administrativos asseguram o conhecimento dos problemas pela Mantenedora, Coordenadoria Executiva e Direção dos Institutos. | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|   | 4.i) Todas as atividades e os processos desenvolvidos na Instituição são documentados, otimizados e divulgados.                                  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
| 5. Organização acadêmica e administrativa | 5.a) O registro e controle acadêmico são feitos de forma organizada (matrículas, trancamentos, frequência, notas, aprovação/reprovação, etc.)    | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |



## INSTRUMENTO IV

### ELEMENTO DE ANÁLISE: Desenvolvimento do capital humano

| Assunto  | Questões   | Escala  |
|--|--|---|
| 1. Formação e atualização docente              | 1.a) Todos os professores possuem a qualificação mínima (especialização na área) para lecionar a(s) disciplina(s) no curso específico.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 1.b) Os professores demonstram ter domínio da disciplina que lecionam.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 1.c) A Instituição providencia, periodicamente, treinamento para o seu pessoal técnico e administrativo.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 1.d) Os professores participam de cursos de capacitação continuada.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 1.e) A Instituição possui programa(s) de incentivo e estímulo ao desenvolvimento do potencial e qualificação profissional: custeio de participação em eventos, bolsas de estudo, adicional de rendimentos, outros (como liberação de carga horária, etc.). | ( ) Sim<br>( ) Não  |
| 2. Experiência no ensino superior              | 2.a) Todos os professores possuem experiência, no magistério superior, por um período de tempo igual ou maior a 5 anos.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 2.b) A Instituição avalia sistematicamente o desempenho do professor dentro de sala de aula.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 2.c) O professor possui experiência profissional não acadêmica na disciplina ou área que leciona.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 2.d) O professor possui outras atividades acadêmicas: coordena Estágio Supervisionado, atua como chefe de Departamento, coordena Programa de bolsa de trabalho, e outras (por exemplo, iniciação tecnológica, orientação acadêmica, etc.).                 | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 2.e) O professor possui outras atribuições não acadêmicas, como coordenação de crédito educativo, entre outras.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
| 3. Estabilidade                                | 3.a) O índice de rotatividade de professores a cada ano é baixo, dispensando a alocação de outros profissionais.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 3.b) A Instituição possui plano de carreira.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
| 4. Jornada de trabalho                         | 4.a) A Instituição possui quadro significativo de professores em tempo integral.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|  | 4.b) A Instituição possui quadro significativo de professores em regime de dedicação exclusiva.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
| 5. Compromisso com os objetivos institucionais | 5.a) Todos os professores, técnicos e funcionários participam da definição dos objetivos e metas da Instituição.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|  | 5.b) Os professores são comprometidos com os objetivos e metas da Instituição.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|  | 5.c) A Instituição avalia seu desempenho e de seus professores, para orientar e efetuar mudanças estratégicas.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|  | 5.d) A Instituição aloca um percentual de recursos da sua renda para investimento em capital humano.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |

## INSTRUMENTO V

### ELEMENTO DE ANÁLISE: Gestão de recursos

| Assunto  | Questões  | Escala             |
|--|---|--------------------|
| 1.Qualificação                                     | 1.a) Ver instrumento VII  |                    |
| 2.Plano estratégico                                | 2.a) A Instituição utiliza a ferramenta do Planejamento Estratégico para:<br>2.a1) melhoria da gestão administrativa e acadêmica;   | ( ) Sim<br>( ) Não |
|  | 2.a2) identificação dos <i>gaps</i> no fluxo dos serviços, nos âmbitos acadêmico, administrativo e financeiro para correção dos resultados;   | ( ) Sim<br>( ) Não |
|  | 2.a3) elaboração de relatórios e implementação de políticas de inovação de gestão de recursos.  | ( ) Sim<br>( ) Não |
|  | 2.b) A Instituição envolve, na gestão administrativa e pedagógica, a participação de todos os segmentos.  | ( ) Sim<br>( ) Não |
| 3.Infra-estrutura física e administrativa          | 3.a) A Instituição planeja a ampliação de suas unidades físicas e recursos com base em estudo de demandas e mercado.  | ( ) Sim<br>( ) Não |
|  | 3.b) A logística da Instituição é definida baseada em previsões orçamentárias, planos estratégicos e leitura de cenários.   | ( ) Sim<br>( ) Não |
|  | 3.c) Os serviços de suporte e de apoio (manutenção/ substituição de equipamentos e recursos) são definidos em função da logística da Instituição.   | ( ) Sim<br>( ) Não |
|  | 3.d) A Instituição possui uma sistemática de supervisão do processo de execução em todos os serviços.   | ( ) Sim<br>( ) Não |
| 4.Recursos tecnológicos                            | 4.a) A Instituição dimensiona a aquisição dos computadores de acordo com a modulação recomendada nas diretrizes curriculares dos cursos.  | ( ) Sim<br>( ) Não |
|  | 4.b) A Instituição possibilita acesso à Rede (intranet e internet) a toda comunidade acadêmica.   | ( ) Sim<br>( ) Não |
|  | 4.c) A Instituição tem incorporado avanços tecnológicos, inovando sua metodologia de ensino, por meio de projetos/ações de ensino a distância.  | ( ) Sim<br>( ) Não |
|  | 4.d) A Instituição adquire <i>softwares</i> , <i>hardware</i> e outros recursos de acordo com as demandas, respeitando as exigências legais.  | ( ) Sim<br>( ) Não |
| 5.Alocação, desenvolvimento e captação de recursos | 5.a) A Instituição destina continuamente recursos de seu orçamento para projetos e eventos culturais, extensão e parcerias, intercâmbio técnico-cultural-científico nacional e internacional. | ( ) Sim<br>( ) Não |
|  | 5.b) A Instituição destina continuamente recursos de seu orçamento para o desenvolvimento de projetos de iniciação à produção científica, bolsas de trabalho, monitoria, empresa júnior.      | ( ) Sim<br>( ) Não |

|                          |   |                    |
|--------------------------|---|--------------------|
| 6.Expansão institucional | 6.a) A Instituição planeja o aumento de vagas proporcionalmente à previsão orçamentária.  | ( ) Sim<br>( ) Não |
|                          | 6.b) A Instituição planeja a abertura de novos cursos: seqüenciais, graduação, pós-graduação e extensão proporcionalmente à previsão orçamentária.                | ( ) Sim<br>( ) Não |
|                          | 6.c) A Instituição prevê a oferta de cursos seqüenciais, graduação, pós-graduação e extensão fora de sua sede.  | ( ) Sim<br>( ) Não |
|                          | 6.d) A Instituição desenvolve estudos na área de acompanhamento de egressos para validar e expandir seus cursos seqüenciais, graduação, pós-graduação e extensão. | ( ) Sim<br>( ) Não |

## INSTRUMENTO VI

### ELEMENTO DE ANÁLISE: Gestão estratégica de negócios

| Assunto                           | Questões   | Escala  |
|-----------------------------------|--|---|
| 1. Consumidores interno e externo | 1.a) A Instituição dispõe de uma sistemática para identificar clientes-chave dos produtos e serviços ofertados.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 1.b) A Instituição monitora e inova a compatibilidade entre mercado e a pertinência dos produtos e serviços disponibilizados.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|                                   | 1.c) A escolha dos parceiros é realizada mediante critérios focados na sua dinâmica organizacional.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 1.d) A Instituição adota estratégias diversificadas para atingir a sua demanda potencial (por exemplo: propaganda, publicidade, eventos, etc.).  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 1.e) A Instituição monitora o retorno dos investimentos das estratégias adotadas em função da demanda efetiva (por exemplo: retorno do processo seletivo, acompanhamento de egressos). | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 1.f) A Instituição dispõe de esquemas de comunicação entre os vários segmentos institucionais internos.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 1.g) A Instituição possui um serviço que monitora o nível de satisfação dos consumidores interno e externo quanto aos produtos e serviços disponíveis.                                 | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 1.h) Os gestores orientam os novos membros de sua equipe nas tarefas e desafios por meio de treinamentos.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 1.i) O gerenciamento das práticas comunicacionais em todas as instâncias ocorre baseado nos princípios de transparência e ética profissional.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 1.j) A Instituição implementa programa de produtividade de consumidores para gerenciar o impacto dos serviços na comunidade distrital.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
| 2. Produtos e serviços            | 2.a) A Instituição dispõe de sistemática de tratamento e processamento de dados para formulação de políticas mercadológicas.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 2.b) Os valores e os objetivos institucionais são claramente visíveis nos diversos canais de <i>marketing</i> .  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 2.c) O aperfeiçoamento de produtos e serviços é baseado na avaliação do consumidor que se encontra registrada em documentos institucionais.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 2.d) Existe receptividade por parte dos gestores às novas idéias para concepção de novos produtos e serviços.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 2.e) A Instituição é conhecida pela qualidade dos produtos e serviços que oferece.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 2.f) A Instituição é reconhecida pela tradição no mercado de ensino superior privado.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|                                   | 2.g) A Instituição trabalha a sua marca baseada na opinião dos consumidores.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| 3. Produtividade institucional            | 3.a) As metas estabelecidas pela Instituição podem ser alcançadas porque são oferecidas ferramentas, técnicas e processos.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|   | 3.b) Os cursos ofertados pela Instituição apresentam produtividade em função do monitoramento das práticas organizacionais.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|   | 3.c) A Instituição emprega metodologias e ferramentas adequadas para medir padrões de desempenho pedagógico e administrativo.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|   | 3.d) A Instituição desenvolve programas de gerenciamento de mudanças por incremento de reuniões, oficinas, seminários, <i>workshping</i> , relatórios, avaliação, encontros, projetos, entre outros.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|   | 3.e) A Instituição investe continuamente no treinamento de líderes inovativos.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|   | 3.f) A Instituição possui uma sistemática de medição de sua produtividade integrada a tecnologias e práticas comunicacionais.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|   | 3.g) A retroalimentação dos processos baseada nos resultados da avaliação institucional tem otimizado recursos e tempo.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
| 4. Projetos de alto impacto institucional | 4.a) A melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados se deve ao tratamento e acompanhamento dos processos com base em sua experiência de sucesso.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|   | 4.b) A Instituição envolve todos os segmentos na elaboração e execução dos projetos de alto impacto organizacional.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|   | 4.c) A alta gerência possui clareza quanto aos critérios estabelecidos para apreciação e aprovação de projetos de alto impacto institucional.  | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|   | 4.d) A reengenharia institucional incorporou incentivos funcionais, planos de remuneração e novos valores organizacionais.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
|   | 4.e) A reengenharia institucional promoveu mudanças culturais e elevou o moral dos funcionários.   | ( ) Sim<br>( ) Não  |
| 5. Políticas e ações de apoio             | 5.a) A Instituição promove política e ações de apoio a atividades de pós-graduação.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|   | 5.b) A Instituição promove política e ações de apoio a atividades de extensão.   | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
|   | 5.c) A Instituição promove política e ações de apoio a estudo e pesquisa de egressos (mecanismos de acompanhamento, como: cadastro de egressos, associações de ex-alunos, etc.) e, quando for o caso, revisão do projeto pedagógico decorrente da avaliação e dos resultados desse acompanhamento. | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |
| 6. Prestação de serviços à comunidade     | 6.a) A Instituição promove política e ações de apoio a programas de prestação de serviços à comunidade.  | ( ) Sempre<br>( ) Regularmente<br>( ) Às vezes<br>( ) Nunca |

## INSTRUMENTO VII

### DADOS DOS DOCENTES

|   |   |
|---|---|
| 1.Nome completo   | 1.a)  |
| 2.Formação acadêmica  | 2.a) Graduação/ano/Instituição  |
|   | 2.b) Pós-graduação/ano/Instituição  |
| 3.Experiência profissional  | 3.a) Magistério superior (últimos 5 anos)/local/curso/disciplina(s)                             |
|   | 3.b) Experiência não acadêmica (últimos 5 anos)/local/atividades (dados psicoprofissiográficos) |
| 4.Publicações científicas, tecnológicas, culturais, artísticas e outras | 4.a) Últimos 5 anos, com referência completa.   |
| 5.Participação em eventos   | 5.a) Últimos 5 anos.  |
| 6.Cargo na Instituição  | 6.a)  |
| 7.Regime de trabalho  | 7.a)    (    ) $\geq 36$ h/a<br>(    ) $\geq 20$ a $< 36$ h/a<br>(    ) $< 20$ h/a              |
| Observações   | 8.a)  |

## INSTRUMENTO VIII

### AVALIAÇÃO DAS INSTALAÇÕES

| Assunto         | Questões                       | Escala  |
|-----------------|--------------------------------|---|
| 1. Biblioteca   | 1.a) Espaço físico             | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 1.b) Ventilação                | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 1.c) Iluminação                | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 1.d) Atendimento               | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 1.e) Horário de funcionamento  | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 1.f) Disponibilidade do acervo | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 1.g) Atualização do acervo     | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 1.h) Mobiliário                | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 1.i) Conservação e limpeza     | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
| 2. Sala de aula | 2.a) Espaço físico             | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 2.b) Ventilação                | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 2.c) Iluminação                | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|                 | 2.d) Quadro-de-giz             | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |

|  |                                   |   |
|--|-----------------------------------|---|
| 2.Sala de aula<br>(continuação)          | 2.e) Mobiliário                   | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 2.f) Conservação e limpeza        | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
| 3.Instalações específicas e laboratórios | 3.a) Espaço físico                | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 3.b) Ventilação                   | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 3.c) Iluminação                   | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 3.d) Conservação e limpeza        | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 3.e) Mobiliário                   | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 3.f) Quantidade de equipamentos   | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 3.g) Qualidade dos equipamentos   | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 3.h) Acesso à rede de informações | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
| 4.Auditório                              | 4.a) Espaço físico                | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 4.b) Ventilação                   | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 4.c) Iluminação                   | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |
|  | 4.d) Conservação e limpeza        | ( ) Ótimo<br>( ) Bom<br>( ) Regular<br>( ) Ruim |



|                                  |                      |   |
|----------------------------------|----------------------|---|
| 4. Auditório<br>(continuação)    | 4.e) Acústica        | <input type="checkbox"/> Ótimo<br><input type="checkbox"/> Bom<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Ruim |
| 5. Equipamentos<br>audio-visuais | 5.a) Qualidade       | <input type="checkbox"/> Ótimo<br><input type="checkbox"/> Bom<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Ruim |
|                                  | 5.b) Disponibilidade | <input type="checkbox"/> Ótimo<br><input type="checkbox"/> Bom<br><input type="checkbox"/> Regular<br><input type="checkbox"/> Ruim |

## **APÊNDICE B – PLANILHA DE CONDENSAÇÃO GERAL**

A partir do recebimento dos questionários, foi montado um grande banco de dados com os itens, de todos os respondentes, tabulados, de acordo com as suas ocorrências.

A frequência de cada resposta foi calculada em percentual.

**PLANILHA DE CONDENSAÇÃO GERAL – Médias**

**INSTRUMENTO I: Matrícula, movimentação e aproveitamento dos alunos por curso**

| Questões           | Escala                 | Total Geral |      |
|--------------------|------------------------|-------------|------|
|                    |                        | -           | %    |
| 1.b) Admissões     | > evasões/trancamentos | x           | -    |
|                    | = evasões/trancamentos |             |      |
|                    | < evasões/trancamentos |             |      |
| 2. Transferências  | 80 a 100%              |             |      |
|                    | 60 a 79%               |             |      |
|                    | 40 a 59%               |             |      |
|                    | 20 a 39%               |             |      |
|                    | 0 a 19%                | x           | 2,2  |
| 3. Evasões         | 80 a 100%              |             |      |
|                    | 60 a 79%               |             |      |
|                    | 40 a 59%               |             |      |
|                    | 20 a 39%               |             |      |
|                    | 0 a 19%                | x           | 8,8  |
| 4. Matrícula final | > matrícula inicial    |             |      |
|                    | = matrícula inicial    |             |      |
|                    | > matrícula inicial    |             |      |
| 5.a) Aprovações    | 80 a 100%              | x           | 91,4 |
|                    | 60 a 79%               |             |      |
|                    | 40 a 59%               |             |      |
|                    | 20 a 39%               |             |      |
|                    | 0 a 19%                |             |      |
| 5.b) Reprovações   | 80 a 100%              |             |      |
|                    | 60 a 79%               |             |      |
|                    | 40 a 59%               |             |      |
|                    | 20 a 39%               |             |      |
|                    | 0 a 19%                | x           | 8,6  |

**INSTRUMENTO II: Efetividade do processo de ensino e aprendizagem**  
**Assunto: Currículo**

| Questões   | Escala   | Total Geral    |      | Professor      |      | Aluno          |      | Gestor Ped.    |      | Gestor Adm.    |   | Func.          |   | Chefe Dep.     |      |
|--|----------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|---|----------------|---|----------------|------|
|  |          | n <sup>o</sup> | %    | n <sup>o</sup> | %    | n <sup>o</sup> | %    | n <sup>o</sup> | %    | n <sup>o</sup> | % | n <sup>o</sup> | % | n <sup>o</sup> | %    |
| 1.a) A instituição utiliza o currículo mínimo de acordo com a legislação pertinente a cada curso.  | Sim      | 19/22          | 86,4 |                |      |                |      | 14             | 87,5 |                |   |                |   | 5              | 83,3 |
|  | Não      |                |      |                |      |                |      |                |      |                |   |                |   |                |      |
|  | B/N      | 3              | 13,6 |                |      |                |      | 2              | 12,5 |                |   |                |   | 1              | 46,7 |
| 1.b) Os conteúdos curriculares para cada disciplina e período do curso são organizados de forma seqüencial, graduados do simples para o complexo, em nível de profundidade e interdisciplinar. | Sempre   | 114/655        | 17,4 | 16             | 20,0 | 95             | 17,2 | 2              | 12,5 |                |   |                |   | 1              | 16,7 |
|  | Reg.     | 313            | 47,8 | 36             | 45,0 | 265            | 47,9 | 7              | 43,7 |                |   |                |   | 5              | 83   |
|  | Às vezes | 204            | 31,1 | 25             | 31,2 | 174            | 31,5 | 5              | 31,3 |                |   |                |   |                | 3    |
|  | Nunca    | 12             | 1,8  | 3              | 3,8  | 9              | 1,6  |                |      |                |   |                |   |                |      |
|  | B/N      | 12             | 1,9  |                |      | 10             | 1,8  | 2              | 12,5 |                |   |                |   |                |      |
| 1.c) Os professores têm conhecimento do conteúdo curricular a ser trabalhado em cada período e em cada disciplina.   | Sempre   | 246/639        | 38,5 | 40             | 50,0 | 203            | 36,7 |                |      |                |   |                |   | 3              | 50,0 |
|  | Reg.     | 258            | 40,4 | 15             | 18,7 | 241            | 43,6 |                |      |                |   |                |   | 2              | 33,3 |
|  | Às vezes | 125            | 19,6 | 20             | 25,0 | 104            | 18,8 |                |      |                |   |                |   | 1              | 16,7 |
|  | Nunca    | 7              | 1,1  | 5              | 6,3  | 2              | 0,4  |                |      |                |   |                |   |                |      |
|  | B/N      | 3              | 0,4  |                |      | 3              | 0,5  |                |      |                |   |                |   |                |      |
| 1.d) Os professores sabem qual o conteúdo curricular que foi trabalhado no período anterior.   | Sempre   | 148/639        | 23,2 | 23             | 28,8 | 122            | 22,1 |                |      |                |   |                |   | 3              | 50,0 |
|  | Reg.     | 205            | 32,1 | 16             | 20,0 | 187            | 33,8 |                |      |                |   |                |   | 2              | 33,3 |
|  | Às vezes | 239            | 37,4 | 38             | 47,5 | 200            | 36,2 |                |      |                |   |                |   | 1              | 16,7 |
|  | Nunca    | 33             | 5,2  | 3              | 3,7  | 30             | 5,4  |                |      |                |   |                |   |                |      |
|  | B/N      | 14             | 2,1  |                |      | 14             | 2,5  |                |      |                |   |                |   |                |      |
| 1.e) As etapas e níveis de dificuldades a serem alcançados pelos alunos são claramente definidos.  | Sempre   | 16/86          | 18,6 | 15             | 18,8 |                |      |                |      |                |   |                |   | 1              | 16,7 |
|  | Reg.     | 44             | 51,2 | 39             | 48,7 |                |      |                |      |                |   |                |   | 5              | 83,3 |
|  | Às vezes | 18             | 20,9 | 18             | 22,5 |                |      |                |      |                |   |                |   |                |      |
|  | Nunca    | 5              | 5,8  | 5              | 6,3  |                |      |                |      |                |   |                |   |                |      |
|  | B/N      | 3              | 3,5  | 3              | 3,7  |                |      |                |      |                |   |                |   |                |      |
| 1.f) Os objetivos a serem alcançados pelos alunos podem ser avaliados.   | Sempre   | 24/86          | 27,9 | 21             | 26,3 |                |      |                |      |                |   |                |   | 3              | 50,0 |
|  | Reg.     | 36             | 41,9 | 33             | 41,3 |                |      |                |      |                |   |                |   | 3              | 50,0 |
|  | Às vezes | 19             | 22,1 | 19             | 23,7 |                |      |                |      |                |   |                |   |                |      |
|  | Nunca    | 6              | 7,0  | 6              | 7,5  |                |      |                |      |                |   |                |   |                |      |
|  | B/N      | 1              | 1,1  | 1              | 1,2  |                |      |                |      |                |   |                |   |                |      |

**Assunto: Tempo de aprendizagem**

| Questões  | Escala          | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |      | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|---|-----------------|-------------|------|-----------|------|-------|------|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|------|
|   |                 | nº          | %    | nº        | %    | nº    | %    | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %    |
| 2.a) O calendário letivo é organizado e planejado com um mínimo de interrupção das aulas.             | <b>Sempre</b>   | 116/582     | 19,9 |           |      | 101   | 18,3 | 10          | 62,5 | 5           | 38,5 |       |   |            |      |
|   | <b>Reg.</b>     | 224         | 38,5 |           |      | 215   | 38,9 | 4           | 25,0 | 5           | 38,5 |       |   |            |      |
|   | <b>Às vezes</b> | 162         | 27,8 |           |      | 160   | 28,9 | 2           | 12,5 |             |      |       |   |            |      |
|   | <b>Nunca</b>    | 64          | 11,0 |           |      | 63    | 11,4 |             |      | 1           | 7,7  |       |   |            |      |
|   | <b>B/N</b>      | 16          | 2,8  |           |      | 14    | 2,5  |             |      | 2           | 15,3 |       |   |            |      |
| 2.b) A carga horária prevista para cada disciplina é claramente definida e seguida pelos professores. | <b>Sempre</b>   | 205/639     | 32,1 | 46        | 57,5 | 156   | 28,2 |             |      |             |      |       |   | 3          | 50,0 |
|   | <b>Reg.</b>     | 234         | 36,6 | 25        | 31,3 | 206   | 37,3 |             |      |             |      |       |   | 3          | 50,0 |
|   | <b>Às vezes</b> | 162         | 25,4 | 7         | 8,7  | 155   | 28,0 |             |      |             |      |       |   |            |      |
|   | <b>Nunca</b>    | 28          | 4,4  | 2         | 2,5  | 26    | 4,7  |             |      |             |      |       |   |            |      |
|   | <b>B/N</b>      | 10          | 1,5  |           |      | 10    | 1,8  |             |      |             |      |       |   |            |      |
| 2.c) Os professores começam e terminam as aulas no horário estabelecido.                              | <b>Sempre</b>   | 188/639     | 29,4 | 27        | 33,7 | 160   | 28,9 |             |      |             |      |       |   | 1          | 16,7 |
|   | <b>Reg.</b>     | 259         | 40,5 | 40        | 50,0 | 215   | 38,9 |             |      |             |      |       |   | 4          | 66,6 |
|   | <b>Às vezes</b> | 158         | 24,7 | 12        | 15,0 | 145   | 26,2 |             |      |             |      |       |   | 1          | 16,7 |
|   | <b>Nunca</b>    | 33          | 5,2  | 1         | 1,3  | 32    | 5,8  |             |      |             |      |       |   |            |      |
|   | <b>B/N</b>      | 1           | 0,2  |           |      | 1     | 0,2  |             |      |             |      |       |   |            |      |
| 2.d) Há interrupção da aula por: ausência de professor, reuniões, recessos entre outros motivos.      | <b>Sempre</b>   | 44/639      | 6,9  | 1         | 1,2  | 43    | 7,7  |             |      |             |      |       |   |            |      |
|   | <b>Reg.</b>     | 90          | 14,1 | 9         | 11,3 | 80    | 14,5 |             |      |             |      |       |   | 1          | 16,7 |
|   | <b>Às vezes</b> | 415         | 64,9 | 60        | 75,0 | 350   | 63,3 |             |      |             |      |       |   | 5          | 83,3 |
|   | <b>Nunca</b>    | 78          | 12,2 | 9         | 11,3 | 69    | 12,5 |             |      |             |      |       |   |            |      |
|   | <b>B/N.</b>     | 12          | 1,9  | 1         | 1,2  | 11    | 2,0  |             |      |             |      |       |   |            |      |
| 2.e) Há normas em relação a atrasos e faltas tanto para professores quanto para alunos.               | <b>Sim</b>      | 12/19       | 63,2 |           |      |       |      |             |      | 9           | 69,2 |       |   | 3          | 50,0 |
|   | <b>Não</b>      | 7           | 36,8 |           |      |       |      |             |      | 4           | 30,8 |       |   | 3          | 50,0 |
|   | <b>B/N</b>      |             |      |           |      |       |      |             |      |             |      |       |   |            |      |
| 2.f) Os professores dispõem de um plano de curso para o início de cada período letivo.                | <b>Sempre</b>   | 42/86       | 48,8 | 38        | 47,5 |       |      |             |      |             |      |       |   | 4          | 66,7 |
|   | <b>Reg.</b>     | 33          | 38,4 | 31        | 38,7 |       |      |             |      |             |      |       |   | 2          | 33,3 |
|   | <b>Às vezes</b> | 9           | 10,5 | 9         | 11,3 |       |      |             |      |             |      |       |   |            |      |
|   | <b>Nunca</b>    | 2           | 2,3  | 2         | 2,5  |       |      |             |      |             |      |       |   |            |      |
|   | <b>B/N</b>      |             |      |           |      |       |      |             |      |             |      |       |   |            |      |

**Assunto : Práticas em sala de aula**

| Questões   | Escala          | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |      | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|--|-----------------|-------------|------|-----------|------|-------|------|-------------|------|-------------|---|-------|---|------------|------|
|  |                 | nº          | %    | nº        | %    | nº    | %    | nº          | %    | nº          | % | nº    | % | nº         | %    |
| 3.a) A maior parte do tempo dos alunos, na instituição, é dedicada a atividades de ensino-aprendizagem.                                      | <b>Sempre</b>   | 194/639     | 30,4 | 33        | 41,3 | 157   | 28,4 |             |      |             |   |       |   | 4          | 66,7 |
|  | <b>Reg.</b>     | 292         | 45,7 | 37        | 46,2 | 253   | 45,8 |             |      |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Às vezes</b> | 116         | 18,2 | 8         | 10,0 | 108   | 19,5 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 24          | 3,7  | 2         | 2,5  | 22    | 4,0  |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 13          | 2,0  |           |      | 13    | 2,3  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 3.b) O ritmo das aulas é ajustado de modo a atender aos alunos que aprendem com maior ou menor facilidade.                                   | <b>Sempre</b>   | 105/633     | 16,6 | 26        | 32,5 | 79    | 14,3 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 238         | 37,6 | 25        | 31,3 | 213   | 38,5 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 217         | 34,3 | 28        | 35,0 | 189   | 34,2 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 56          | 8,8  | 1         | 1,2  | 55    | 9,9  |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 17          | 2,7  |           |      | 17    | 3,1  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 3.c) Os alunos que não terminam os trabalhos durante a aula são orientados para fazê-los depois, para que todos acompanhem o ritmo da turma. | <b>Sempre</b>   | 150/633     | 23,7 | 25        | 31,3 | 125   | 22,6 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 194         | 30,6 | 31        | 38,7 | 163   | 29,5 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 214         | 33,8 | 23        | 28,8 | 191   | 34,5 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 58          | 9,2  | 1         | 1,2  | 57    | 10,3 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 17          | 2,7  |           |      | 17    | 3,1  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 3.d) As disciplinas críticas recebem maior atenção por parte dos dirigentes acadêmicos e dos professores.                                    | <b>Sempre</b>   | 80/575      | 13,9 |           |      | 75    | 13,7 | 4           | 25,0 |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Reg.</b>     | 177         | 30,8 |           |      | 166   | 30,0 | 8           | 50,0 |             |   |       |   | 3          | 50,0 |
|  | <b>Às vezes</b> | 211         | 36,7 |           |      | 205   | 37,0 | 4           | 25,0 |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Nunca</b>    | 72          | 12,5 |           |      | 72    | 13,0 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 35          | 6,1  |           |      | 35    | 6,3  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 3.e) Os professores conhecem as limitações da turma e dão atendimento individual e estímulo aos alunos com dificuldades.                     | <b>Sempre</b>   | 105/639     | 16,5 | 28        | 35,0 | 77    | 14,0 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 150         | 23,5 | 23        | 28,8 | 125   | 22,6 |             |      |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Às vezes</b> | 252         | 39,4 | 27        | 33,7 | 223   | 40,3 |             |      |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Nunca</b>    | 112         | 17,5 | 2         | 2,5  | 109   | 19,7 |             |      |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>B/N</b>      | 20          | 3,1  |           |      | 19    | 3,4  |             |      |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
| 3.f) Os professores apresentam aos alunos os objetivos e a importância da disciplina numa linguagem simples, clara e acessível.              | <b>Sempre</b>   | 159/633     | 25,1 | 47        | 58,7 | 112   | 20,3 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 203         | 32,1 | 18        | 22,5 | 185   | 33,5 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 211         | 33,3 | 12        | 15,0 | 199   | 35,9 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 36          | 5,7  |           |      | 36    | 6,5  |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 24          | 3,8  | 3         | 3,8  | 21    | 3,8  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 3.g) Os alunos sabem, com antecedência, o que é esperado deles com relação ao seu desempenho.  | <b>Sempre</b>   | 103/633     | 16,3 | 31        | 38,8 | 72    | 13,0 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 213         | 33,6 | 29        | 36,3 | 184   | 33,3 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 220         | 34,8 | 15        | 18,7 | 205   | 37,1 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 75          | 11,8 | 3         | 3,8  | 72    | 13,0 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 22          | 3,5  | 2         | 2,4  | 20    | 3,6  |             |      |             |   |       |   |            |      |

| Questões   | Escala          | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |      | Gestor Ped. |   | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|--|-----------------|-------------|------|-----------|------|-------|------|-------------|---|-------------|---|-------|---|------------|------|
|  |                 | nº          | %    | nº        | %    | nº    | %    | nº          | % | nº          | % | nº    | % | nº         | %    |
| 3.h) Os professores estabelecem uma relação entre o conteúdo da aula passada e o da aula presente , trabalhando os conceitos-chave estudados.      | <b>Sempre</b>   | 151/633     | 23,9 | 35        | 43,7 | 116   | 21,0 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 260         | 41,1 | 33        | 41,3 | 227   | 41,0 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 176         | 27,8 | 8         | 10,0 | 168   | 30,4 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 26          | 4,1  | 2         | 2,5  | 24    | 4,3  |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 20          | 3,1  | 2         | 2,5  | 18    | 3,3  |             |   |             |   |       |   |            |      |
| 3.i) Os professores estimulam a curiosidade e o interesse dos alunos, relacionando os conteúdos curriculares com assuntos relevantes do dia-a-dia. | <b>Sempre</b>   | 141/639     | 22,1 | 37        | 46,3 | 100   | 18,1 |             |   |             |   |       |   | 4          | 66,6 |
|  | <b>Reg.</b>     | 200         | 31,3 | 28        | 35,0 | 171   | 30,9 |             |   |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Às vezes</b> | 227         | 35,5 | 14        | 17,5 | 212   | 38,3 |             |   |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Nunca</b>    | 53          | 8,3  |           |      | 53    | 9,6  |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 18          | 2,8  | 1         | 1,2  | 17    | 3,1  |             |   |             |   |       |   |            |      |
| 3.j) Durante as aulas, os professores discutem pontos-chave para verificar a compreensão e estimular o raciocínio dos alunos.                      | <b>Sempre</b>   | 120/633     | 19,0 | 33        | 41,3 | 87    | 15,8 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 220         | 34,8 | 33        | 41,3 | 187   | 33,8 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 225         | 35,5 | 13        | 16,2 | 212   | 38,3 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 53          | 8,3  | 1         | 1,2  | 52    | 9,4  |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 15          | 2,4  |           |      | 15    | 2,7  |             |   |             |   |       |   |            |      |
| 3.l)Exercícios, trabalhos e provas são corrigidos, devolvidos rapidamente e discutidos em sala de aula.  | <b>Sempre</b>   | 77/633      | 12,2 | 35        | 43,8 | 42    | 7,6  |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 172         | 27,2 | 31        | 38,8 | 141   | 25,5 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 248         | 39,2 | 13        | 16,2 | 235   | 42,5 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 124         | 19,6 | 1         | 1,2  | 123   | 22,2 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 12          | 1,8  |           |      | 12    | 2,2  |             |   |             |   |       |   |            |      |
| 3.m) Os professores fazem elogios e críticas construtivas aos alunos em sala de aula.  | <b>Sempre</b>   | 105/633     | 16,6 | 38        | 47,5 | 67    | 12,1 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 180         | 28,4 | 31        | 38,8 | 149   | 26,9 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 253         | 40,0 | 7         | 8,8  | 246   | 44,5 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 77          | 12,2 | 3         | 3,7  | 74    | 13,4 |             |   |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 18          | 2,8  | 1         | 1,2  | 17    | 3,1  |             |   |             |   |       |   |            |      |

**Assunto: Estratégia de ensino**

| Questões   | Escala          | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |      | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|--|-----------------|-------------|------|-----------|------|-------|------|-------------|------|-------------|---|-------|---|------------|------|
|  |                 | nº          | %    | nº        | %    | nº    | %    | nº          | %    | nº          | % | nº    | % | nº         | %    |
| 4.a) Os professores fazem uso de técnicas variadas, tais como trabalhos individuais e em grupos, discussão em sala de aula, monitorias, entre outras.  | <b>Sempre</b>   | 152/639     | 23,8 | 34        | 42,5 | 116   | 21,0 |             |      |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Reg.</b>     | 255         | 39,9 | 30        | 37,5 | 222   | 40,1 |             |      |             |   |       |   | 3          | 50,0 |
|  | <b>Às vezes</b> | 182         | 28,5 | 16        | 20,0 | 165   | 29,8 |             |      |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Nunca</b>    | 27          | 4,2  |           |      | 27    | 4,9  |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 23          | 3,2  |           |      | 23    | 4,2  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 4.b) Os professores utilizam, com bom senso e moderação, os recursos didáticos como mídia, internet, materiais interativos, quando disponíveis.  | <b>Sempre</b>   | 125/649     | 19,3 | 26        | 32,5 | 97    | 17,5 | 2           | 12,5 |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 220         | 33,9 | 29        | 36,3 | 183   | 33,1 | 8           | 50,0 |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 230         | 35,4 | 22        | 27,5 | 202   | 36,5 | 6           | 37,5 |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 57          | 8,8  | 3         | 3,7  | 54    | 9,8  |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 17          | 2,6  |           |      | 17    | 3,1  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 4.c) Os professores estimulam a participação dos alunos nas atividades em sala de aula.  | <b>Sempre</b>   | 148/633     | 23,4 | 45        | 56,3 | 103   | 18,6 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 228         | 36,1 | 26        | 32,5 | 202   | 36,5 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 214         | 33,8 | 8         | 10,0 | 206   | 37,3 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 23          | 3,6  | 1         | 1,2  | 22    | 4,0  |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 20          | 3,1  |           |      | 20    | 3,6  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 4.d) Os professores procuram envolver os alunos em atividades extra curriculares, tais como aprofundamento de conteúdos, visitas não-orientadas, que despertem o espírito de investigação, entre outras. | <b>Sempre</b>   | 59/639      | 9,3  | 12        | 15,0 | 47    | 8,5  |             |      |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Reg.</b>     | 142         | 22,2 | 15        | 18,8 | 126   | 22,8 |             |      |             |   |       |   | 5          | 83,3 |
|  | <b>Às vezes</b> | 259         | 40,5 | 42        | 52,5 | 212   | 38,3 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 154         | 24,1 | 8         | 10,0 | 146   | 26,4 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 25          | 3,9  | 3         | 3,7  | 22    | 4,0  |             |      |             |   |       |   |            |      |



**Assunto: Avaliação dos alunos**

| Questões   | Escala          | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |      | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|--|-----------------|-------------|------|-----------|------|-------|------|-------------|------|-------------|---|-------|---|------------|------|
|  |                 | nº          | %    | nº        | %    | nº    | %    | nº          | %    | nº          | % | nº    | % | nº         | %    |
| 5.a) Os professores avaliam continuamente o progresso dos alunos e sabem quais alunos estão em dificuldades na disciplina/conteúdo curricular. | <b>Sempre</b>   | 84/633      | 13,3 | 30        | 37,5 | 54    | 9,8  |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 157         | 24,8 | 25        | 31,3 | 132   | 23,9 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 263         | 41,6 | 23        | 28,7 | 240   | 43,4 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 103         | 16,3 |           |      | 103   | 18,6 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Em Br.</b>   | 26          | 4,0  | 2         | 2,5  | 21    | 4,3  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 5.b) Os professores acompanham o desempenho dos alunos por meio de coleta de dados, arquivos, relatórios e anotações em "diário de bordo".     | <b>Sempre</b>   | 60/633      | 9,5  | 13        | 16,3 | 47    | 8,5  |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 156         | 24,7 | 26        | 32,5 | 130   | 23,5 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 237         | 37,5 | 36        | 45,0 | 201   | 36,3 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    | 149         | 23,5 | 3         | 3,7  | 146   | 26,4 |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 31          | 4,8  | 2         | 2,5  | 29    | 5,3  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 5.c) A avaliação do desempenho dos alunos está de acordo com os objetivos específicos da disciplina.   | <b>Sempre</b>   | 116/639     | 18,2 | 36        | 45,0 | 78    | 14,1 |             |      |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Reg.</b>     | 260         | 40,7 | 32        | 40,0 | 225   | 40,7 |             |      |             |   |       |   | 3          | 50,0 |
|  | <b>Às vezes</b> | 206         | 32,2 | 11        | 13,7 | 194   | 35,1 |             |      |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Nunca</b>    | 41          | 6,4  |           |      | 41    | 7,4  |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 16          | 2,5  | 1         | 1,3  | 15    | 2,7  |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 5.d) A instituição utiliza os resultados das avaliações para identificar problemas potenciais e propor soluções.                               | <b>Sempre</b>   | 8/22        | 36,4 |           |      |       |      | 6           | 37,5 |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Reg.</b>     | 8           | 36,4 |           |      |       |      | 4           | 25,0 |             |   |       |   | 4          | 66,7 |
|  | <b>Às vezes</b> | 6           | 27,2 |           |      |       |      | 6           | 37,5 |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Nunca</b>    |             |      |           |      |       |      |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      |             |      |           |      |       |      |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 5.e) A instituição utiliza as informações da avaliação para estudos, revisões curriculares e elaboração de projetos estratégicos.              | <b>Sempre</b>   | 5/22        | 22,7 |           |      |       |      | 4           | 25,0 |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Reg.</b>     | 7           | 31,8 |           |      |       |      | 5           | 31,3 |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Às vezes</b> | 8           | 36,4 |           |      |       |      | 6           | 37,5 |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Nunca</b>    | 2           | 9,1  |           |      |       |      | 1           | 6,2  |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>B/N</b>      |             |      |           |      |       |      |             |      |             |   |       |   |            |      |
| 5.f) A instituição utiliza padrões de desempenho para avaliar a aprendizagem dos alunos com base nas propostas curriculares.                   | <b>Sempre</b>   | 5/86        | 5,8  | 5         | 6,3  |       |      |             |      |             |   |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 28          | 32,6 | 27        | 33,7 |       |      |             |      |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Às vezes</b> | 28          | 32,6 | 26        | 32,5 |       |      |             |      |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Nunca</b>    | 23          | 26,7 | 20        | 25,0 |       |      |             |      |             |   |       |   | 3          | 50,0 |
|  | <b>B/N</b>      | 2           | 2,3  | 2         | 2,5  |       |      |             |      |             |   |       |   |            |      |

**INSTRUMENTO III: Gestão Participativa**  
**Assunto: Atuação do Conselho Departamental**

| Questões  | Escala     | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|---|------------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|---|-------|---|------------|------|
|   |            | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | % | nº    | % | nº         | %    |
| 1.a) A instituição dispõe de um Conselho Departamental com funções e atribuições bem definidas. | <b>Sim</b> | 13/22       | 59,1 |           |   |       |   | 9           | 56,3 |             |   |       |   | 4          | 66,7 |
|   | <b>Não</b> | 7           | 31,8 |           |   |       |   | 5           | 31,2 |             |   |       |   | 2          | 33,3 |
|   | <b>B/N</b> | 2           | 9,1  |           |   |       |   | 2           | 12,5 |             |   |       |   |            |      |
| 1.b) O Conselho Departamental funciona periodicamente.  | <b>Sim</b> | 6/22        | 27,3 |           |   |       |   | 5           | 31,3 |             |   |       |   | 1          | 16,7 |
|   | <b>Não</b> | 14          | 63,6 |           |   |       |   | 9           | 56,3 |             |   |       |   | 5          | 83,3 |
|   | <b>B/N</b> | 2           | 9,1  |           |   |       |   | 2           | 12,4 |             |   |       |   |            |      |

**Assunto: Planejamento das ações institucionais**

| Questões   | Escala          | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|--|-----------------|-------------|------|-----------|------|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|------|
|  |                 | nº          | %    | nº        | %    | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %    |
| 2.a) A instituição define participativamente sua missão, seus objetivos, suas metas, estratégias e planos de ação. | <b>Sempre</b>   | 3/35        | 8,6  |           |      |       |   | 1           | 6,3  | 1           | 7,7  |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Reg.</b>     | 6           | 17,1 |           |      |       |   | 2           | 12,5 | 4           | 30,8 |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 18          | 51,4 |           |      |       |   | 9           | 56,2 | 6           | 46,1 |       |   | 3          | 50,0 |
|  | <b>Nunca</b>    | 6           | 17,1 |           |      |       |   | 3           | 18,8 | 1           | 7,7  |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>B/N</b>      | 2           | 5,8  |           |      |       |   | 1           | 6,2  | 1           | 7,7  |       |   |            |      |
| 2.b) A Mantenedora, os diretores, gestores e professores tomam decisões conjuntas relativas a questões acadêmicas. | <b>Sempre</b>   | 8/115       | 7,0  | 4         | 5,0  |       |   | 2           | 12,5 | 1           | 7,7  |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Reg.</b>     | 21          | 18,3 | 11        | 13,7 |       |   | 5           | 31,3 | 4           | 30,8 |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Às vezes</b> | 55          | 47,8 | 40        | 50,0 |       |   | 7           | 43,8 | 6           | 46,1 |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Nunca</b>    | 28          | 24,3 | 23        | 28,8 |       |   | 1           | 6,2  | 2           | 15,4 |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>B/N.</b>     | 3           | 2,6  | 2         | 2,5  |       |   | 1           | 6,2  |             |      |       |   |            |      |

**Assunto: Objetivos institucionais**

| Questões   | Escala          | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|--|-----------------|-------------|------|-----------|------|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|------|
|  |                 | nº          | %    | nº        | %    | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %    |
| 3.a) Os objetivos da instituição são claramente definidos e divulgados a todos.          | <b>Sempre</b>   | 10/115      | 8,7  | 7         | 8,7  |       |   | 2           | 12,5 | 1           | 7,7  |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 27          | 23,4 | 20        | 25,0 |       |   | 3           | 18,7 | 2           | 15,4 |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Às vezes</b> | 54          | 47,0 | 33        | 41,3 |       |   | 7           | 43,8 | 10          | 76,9 |       |   | 4          | 66,7 |
|  | <b>Nunca</b>    | 23          | 20,0 | 20        | 25,0 |       |   | 3           | 18,7 |             |      |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 1           | 0,9  |           |      |       |   | 1           | 6,3  |             |      |       |   |            |      |
| 3.b) Os objetivos da instituição são aceitos pela comunidade acadêmica.                  | <b>Sempre</b>   | 11/115      | 9,5  | 6         | 7,5  |       |   | 4           | 25,0 | 1           | 7,6  |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 39          | 34,0 | 27        | 33,8 |       |   | 3           | 18,7 | 6           | 46,2 |       |   | 3          | 50,0 |
|  | <b>Às vezes</b> | 54          | 47,0 | 39        | 48,7 |       |   | 6           | 37,5 | 6           | 46,2 |       |   | 3          | 50,0 |
|  | <b>Nunca</b>    | 5           | 4,3  | 4         | 5,0  |       |   | 1           | 6,3  |             |      |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 6           | 5,2  | 4         | 5,0  |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |   |            |      |
| 3.c) Todos na instituição têm clareza dos objetivos do seu trabalho.                     | <b>Sempre</b>   | 18/115      | 15,7 | 15        | 18,7 |       |   | 3           | 18,7 |             |      |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 28          | 24,4 | 17        | 21,2 |       |   | 3           | 18,7 | 7           | 53,8 |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Às vezes</b> | 51          | 44,3 | 32        | 40,0 |       |   | 8           | 50,0 | 6           | 46,2 |       |   | 5          | 83,3 |
|  | <b>Nunca</b>    | 12          | 10,4 | 11        | 13,8 |       |   | 1           | 6,3  |             |      |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b>      | 6           | 5,2  | 5         | 6,3  |       |   | 1           | 6,3  |             |      |       |   |            |      |
| 3.d) A comunidade acadêmica tem autonomia para decidir sobre assuntos da gestão escolar. | <b>Sempre</b>   | 4/35        | 11,4 |           |      |       |   |             |      | 3           | 23,1 |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Reg.</b>     | 6           | 17,2 |           |      |       |   | 3           | 18,7 | 2           | 15,4 |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Às vezes</b> | 19          | 54,3 |           |      |       |   | 10          | 62,5 | 6           | 46,1 |       |   | 3          | 50,0 |
|  | <b>Nunca</b>    | 4           | 11,4 |           |      |       |   | 2           | 12,5 | 1           | 7,7  |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>B/N.</b>     | 2           | 5,7  |           |      |       |   | 1           | 6,3  | 1           | 7,7  |       |   |            |      |
| 3.e) A instituição dispõe de critérios para determinar o rendimento Institucional.       | <b>Sempre</b>   | 1/22        | 4,6  |           |      |       |   | 1           | 6,2  |             |      |       |   |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 7           | 31,8 |           |      |       |   | 6           | 37,5 |             |      |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Às vezes</b> | 5           | 22,7 |           |      |       |   | 4           | 25,0 |             |      |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Nunca</b>    | 8           | 36,4 |           |      |       |   | 4           | 25,0 |             |      |       |   | 4          | 66,6 |
|  | <b>B/N</b>      | 1           | 4,5  |           |      |       |   | 1           | 6,3  |             |      |       |   |            |      |
| 3.f) A instituição estabelece metas de excelência.                                       | <b>Sempre</b>   | 5/35        | 14,3 |           |      |       |   |             |      | 4           | 30,7 |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Reg.</b>     | 12          | 34,3 |           |      |       |   | 6           | 37,5 | 6           | 46,2 |       |   |            |      |
|  | <b>Às vezes</b> | 8           | 22,9 |           |      |       |   | 5           | 31,3 | 1           | 7,7  |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>Nunca</b>    | 9           | 25,7 |           |      |       |   | 4           | 25,0 | 2           | 15,4 |       |   | 3          | 50,0 |
|  | <b>B/N</b>      | 1           | 2,8  |           |      |       |   | 1           | 6,2  |             |      |       |   |            |      |

**Assunto: Organização da rotina**

| Questões  | Escala          | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |      | Chefe Dep. |      |
|---|-----------------|-------------|------|-----------|------|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|------|------------|------|
|   |                 | nº          | %    | nº        | %    | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | %    | nº         | %    |
| 4.a) A instituição dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.  | <b>Sempre</b>   | 5/35        | 14,3 |           |      |       |   |             |      | 4           | 30,8 |       |      | 1          | 16,7 |
|   | <b>Reg.</b>     | 4           | 11,4 |           |      |       |   | 4           | 25,0 |             |      |       |      |            |      |
|   | <b>Às vezes</b> | 16          | 45,7 |           |      |       |   | 6           | 37,5 | 7           | 53,8 |       |      | 3          | 50,0 |
|   | <b>Nunca</b>    | 8           | 22,9 |           |      |       |   | 4           | 25,0 | 2           | 15,4 |       |      | 2          | 33,3 |
|   | <b>B/N</b>      | 2           | 5,7  |           |      |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |      |            |      |
| 4.b) A instituição desenvolve as ações de acordo com os procedimentos estabelecidos.  | <b>Sempre</b>   | 4/67        | 6,0  |           |      |       |   |             |      |             |      | 4     | 12,5 |            |      |
|   | <b>Reg.</b>     | 22          | 32,8 |           |      |       |   | 5           | 31,2 | 5           | 38,5 | 11    | 34,4 | 1          | 16,7 |
|   | <b>Às vezes</b> | 30          | 44,8 |           |      |       |   | 7           | 43,8 | 7           | 53,8 | 13    | 40,6 | 3          | 50,0 |
|   | <b>Nunca</b>    | 7           | 10,4 |           |      |       |   | 1           | 6,2  | 1           | 7,7  | 3     | 9,4  | 2          | 33,3 |
|   | <b>B/N</b>      | 4           | 6,0  |           |      |       |   | 3           | 18,8 |             |      | 1     | 3,1  |            |      |
| 4.c) Os funcionários da instituição conhecem todos os procedimentos para executarem bem o seu trabalho.   | <b>Sempre</b>   | 1/35        | 2,9  |           |      |       |   |             |      | 1           | 7,7  |       |      |            |      |
|   | <b>Reg.</b>     | 7           | 20,0 |           |      |       |   | 3           | 18,7 | 2           | 15,4 |       |      | 2          | 33,3 |
|   | <b>Às vezes</b> | 23          | 65,7 |           |      |       |   | 11          | 68,8 | 8           | 61,5 |       |      | 4          | 66,7 |
|   | <b>Nunca</b>    | 2           | 5,7  |           |      |       |   |             |      | 2           | 15,4 |       |      |            |      |
|   | <b>B/N</b>      | 2           | 5,7  |           |      |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |      |            |      |
| 4.d) Cada pessoa na instituição está informada e treinada para executar bem suas tarefas/atividades.  | <b>Sempre</b>   | 6/67        | 9,0  |           |      |       |   |             |      |             |      | 6     | 18,7 |            |      |
|   | <b>Reg.</b>     | 12          | 18,0 |           |      |       |   | 2           | 12,5 | 3           | 23,1 | 4     | 12,5 | 3          | 50,0 |
|   | <b>Às vezes</b> | 41          | 61,0 |           |      |       |   | 11          | 68,8 | 8           | 61,5 | 20    | 62,5 | 2          | 33,3 |
|   | <b>Nunca</b>    | 4           | 6,0  |           |      |       |   |             |      | 1           | 7,7  | 2     | 6,3  | 1          | 16,7 |
|   | <b>B/N</b>      | 4           | 6,0  |           |      |       |   | 3           | 18,7 | 1           | 7,7  |       |      |            |      |
| 4.e) A instituição aplica com regularidade programas de avaliação de resultados das tarefas e atividades.                                       | <b>Sempre</b>   |             |      |           |      |       |   |             |      |             |      |       |      |            |      |
|   | <b>Reg.</b>     | 7/35        | 20,0 |           |      |       |   | 5           | 31,3 | 1           | 7,7  |       |      | 1          | 16,7 |
|   | <b>Às vezes</b> | 15          | 42,9 |           |      |       |   | 5           | 31,3 | 6           | 46,2 |       |      | 4          | 66,6 |
|   | <b>Nunca</b>    | 10          | 28,6 |           |      |       |   | 4           | 25,0 | 5           | 38,4 |       |      | 1          | 16,7 |
|   | <b>B/N</b>      | 3           | 8,5  |           |      |       |   | 2           | 12,4 | 1           | 7,7  |       |      |            |      |
| 4.f) Todos na instituição sabem medir e avaliar o resultado de seu trabalho.  | <b>Sempre</b>   | 17/147      | 11,6 | 12        | 15,0 |       |   |             |      |             |      | 5     | 15,6 |            |      |
|   | <b>Reg.</b>     | 26          | 17,6 | 17        | 21,3 |       |   | 3           | 18,7 | 2           | 15,4 | 3     | 9,4  | 1          | 16,7 |
|   | <b>Às vezes</b> | 80          | 54,4 | 39        | 48,7 |       |   | 7           | 43,8 | 8           | 61,5 | 22    | 68,7 | 4          | 66,6 |
|   | <b>Nunca</b>    | 17          | 11,6 | 9         | 11,3 |       |   | 4           | 25,0 | 3           | 23,1 |       |      | 1          | 16,7 |
|   | <b>B/N</b>      | 7           | 4,8  | 3         | 3,7  |       |   | 2           | 12,5 |             |      | 2     | 6,3  |            |      |
| 4.g) Todos os dados necessários ao gerenciamento da instituição são levantados de forma planejada e organizada                                  | <b>Sempre</b>   |             |      |           |      |       |   |             |      |             |      |       |      |            |      |
|   | <b>Reg.</b>     | 10/35       | 28,6 |           |      |       |   | 4           | 25,0 | 4           | 30,7 |       |      | 2          | 33,3 |
|   | <b>Às vezes</b> | 14          | 40,0 |           |      |       |   | 6           | 37,5 | 8           | 61,6 |       |      |            |      |
|   | <b>Nunca</b>    | 9           | 25,7 |           |      |       |   | 4           | 25,0 | 1           | 7,7  |       |      | 4          | 66,7 |
|   | <b>B/N</b>      | 2           | 5,7  |           |      |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |      |            |      |
| 4.h) Os procedimentos administrativos asseguram o conhecimento dos problemas pela Mantenedora, Coordenadoria Executiva e Direção dos Institutos | <b>Sempre</b>   | 3/35        | 8,6  |           |      |       |   |             |      | 3           | 23,0 |       |      |            |      |
|   | <b>Reg.</b>     | 11          | 31,4 |           |      |       |   | 5           | 31,2 | 4           | 30,8 |       |      | 2          | 33,3 |
|   | <b>Às vezes</b> | 12          | 34,3 |           |      |       |   | 6           | 37,5 | 4           | 30,8 |       |      | 2          | 33,3 |
|   | <b>Nunca</b>    | 5           | 14,3 |           |      |       |   | 2           | 12,5 | 1           | 7,7  |       |      | 2          | 33,3 |
|   | <b>B/N</b>      | 4           | 11,4 |           |      |       |   | 3           | 18,8 | 1           | 7,7  |       |      |            |      |

| Questões   | Escala          | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |      | Chefe Dep. |      |
|--|-----------------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|------|------------|------|
|  |                 | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | %    | nº         | %    |
| 4.i) Todas as atividades e processos desenvolvidos na instituição são documentados, otimizados e divulgados. | <b>Sempre</b>   | 5/67        | 7,5  |           |   |       |   |             |      |             |      | 5     | 15,6 |            |      |
|  | <b>Reg.</b>     | 14          | 20,9 |           |   |       |   | 3           | 18,7 | 2           | 15,4 | 7     | 21,9 | 2          | 33,3 |
|  | <b>Às vezes</b> | 34          | 50,7 |           |   |       |   | 10          | 62,6 | 10          | 76,9 | 13    | 40,6 | 1          | 16,7 |
|  | <b>Nunca</b>    | 9           | 13,4 |           |   |       |   |             |      | 1           | 7,7  | 5     | 15,6 | 3          | 50,0 |
|  | <b>B/N</b>      | 5           | 7,5  |           |   |       |   | 3           | 18,7 |             |      | 2     | 6,3  |            |      |

**Assunto: Organização acadêmica e administrativa**

| Questões   | Escala          | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |   | Gestor Adm. |   | Func. |      | Chefe Dep. |   |
|--|-----------------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|---|-------------|---|-------|------|------------|---|
|  |                 | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | % | nº          | % | nº    | %    | nº         | % |
| 5.a) O registro e controle acadêmico são feitos de forma organizada. | <b>Sempre</b>   | 1/5         | 20,0 |           |   |       |   |             |   |             |   | 1     | 20,0 |            |   |
|  | <b>Reg.</b>     | 3           | 60,0 |           |   |       |   |             |   |             |   | 3     | 60,0 |            |   |
|  | <b>Às vezes</b> | 1           | 20,0 |           |   |       |   |             |   |             |   | 1     | 20,0 |            |   |
|  | <b>Nunca</b>    |             |      |           |   |       |   |             |   |             |   |       |      |            |   |
|  | <b>B/N</b>      |             |      |           |   |       |   |             |   |             |   |       |      |            |   |

**INSTRUMENTO IV: Desenvolvimento do capital humano**

**Assunto: Formação e atualização docente**

| Questões   | Escala     | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |       |
|--|------------|-------------|------|-----------|------|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|-------|
|  |            | nº          | %    | nº        | %    | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %     |
| 1.a) Todos os professores possuem a qualificação mínima (especialização na área) para lecionar a(s) disciplina(s) no curso específico.   | <b>Sim</b> | 12/19       | 63,2 |           |      |       |   |             |      | 7           | 53,8 |       |   | 5          | 83,3  |
|  | <b>Não</b> | 5           | 26,3 |           |      |       |   |             |      | 4           | 30,8 |       |   | 1          | 16,7  |
|  | <b>B/N</b> | 2           | 10,5 |           |      |       |   |             |      | 2           | 15,4 |       |   |            |       |
| 1.b) Os professores demonstram ter domínio da disciplina que lecionam.   | <b>Sim</b> | 18/22       | 81,8 |           |      |       |   | 12          | 75,0 |             |      |       |   | 6          | 100,0 |
|  | <b>Não</b> | 3           | 13,7 |           |      |       |   | 3           | 18,7 |             |      |       |   |            |       |
|  | <b>B/N</b> | 1           | 4,5  |           |      |       |   | 1           | 6,3  |             |      |       |   |            |       |
| 1.c) A instituição providencia, periodicamente, treinamento para o seu pessoal técnico e administrativo.   | <b>Sim</b> | 16/35       | 45,7 |           |      |       |   | 10          | 62,5 | 4           | 30,7 |       |   | 2          | 33,3  |
|  | <b>Não</b> | 19          | 54,3 |           |      |       |   | 6           | 37,5 | 9           | 69,3 |       |   | 4          | 66,7  |
|  | <b>B/N</b> |             |      |           |      |       |   |             |      |             |      |       |   |            |       |
| 1.d) Os professores participam de cursos de capacitação continuada.  | <b>Sim</b> | 15/35       | 42,8 |           |      |       |   | 10          | 62,5 | 4           | 30,7 |       |   | 1          | 16,7  |
|  | <b>Não</b> | 17          | 48,6 |           |      |       |   | 6           | 37,5 | 6           | 46,2 |       |   | 5          | 83,3  |
|  | <b>B/N</b> | 3           | 8,6  |           |      |       |   |             |      | 3           | 23,1 |       |   |            |       |
| 1.e) A instituição possui programa(s) de incentivo e estímulo ao desenvolvimento do potencial e qualificação profissional: custeio de participação em eventos, bolsas de estudo, adicional de rendimentos, outros (como liberação de carga horária). | <b>Sim</b> | 42/115      | 36,5 | 23        | 28,7 |       |   | 11          | 68,8 | 7           | 53,8 |       |   | 1          | 16,7  |
|  | <b>Não</b> | 69          | 60,0 | 53        | 66,3 |       |   | 5           | 31,2 | 6           | 46,2 |       |   | 5          | 83,3  |
|  | <b>B/N</b> | 4           | 3,5  | 4         | 5,0  |       |   |             |      |             |      |       |   |            |       |

**Assunto: Experiência no ensino superior**

| Questões  | Escala | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |   | Gestor Ped. |       | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |       |
|---|--------|-------------|------|-----------|------|-------|---|-------------|-------|-------------|------|-------|---|------------|-------|
|   |        | nº          | %    | nº        | %    | nº    | % | nº          | %     | nº          | %    | nº    | % | nº         | %     |
| 2.a) Todos os professores possuem experiência, no magistério superior, por um período de tempo igual ou maior a 5 anos.   | Sim    | 4/35        | 11,4 |           |      |       |   | 1           | 6,3   | 2           | 15,4 |       |   | 1          | 16,7  |
|   | Não    | 25          | 71,4 |           |      |       |   | 14          | 87,4  | 6           | 46,1 |       |   | 5          | 83,3  |
|   | B/N    | 6           | 17,2 |           |      |       |   | 1           | 6,3   | 4           | 30,8 |       |   |            |       |
| 2.b) A instituição avalia sistematicamente o desempenho do professor dentro de sala de aula.  | Sim    | 84/115      | 73,1 | 55        | 68,8 |       |   | 16          | 100,0 | 8           | 61,6 |       |   | 5          | 83,3  |
|   | Não    | 28          | 24,3 | 23        | 28,7 |       |   |             |       | 4           | 30,8 |       |   | 1          | 16,7  |
|   | B/N    | 3           | 2,6  | 2         | 2,5  |       |   |             |       | 1           | 7,6  |       |   |            |       |
| 2.c) O professor possui experiência profissional não-acadêmica na disciplina ou área que leciona.   | Sim    | 27/35       | 77,1 |           |      |       |   | 15          | 93,7  | 7           | 53,8 |       |   | 5          | 83,3  |
|   | Não    | 3           | 8,6  |           |      |       |   | 1           | 6,3   | 2           | 15,4 |       |   |            |       |
|   | B/N    | 5           | 14,3 |           |      |       |   |             |       | 4           | 30,8 |       |   | 1          | 16,7  |
| 2.d) O professor possui outras atividades acadêmicas: coordena estágio supervisionado, atua como Chefe de departamento, coordena programa de bolsa de trabalho, e outras. | Sim    | 47/102      | 46,1 | 32        | 40,0 |       |   | 11          | 68,7  |             |      |       |   | 4          | 66,7  |
|   | Não    | 49          | 48,0 | 43        | 53,7 |       |   | 4           | 25,0  |             |      |       |   | 2          | 33,3  |
|   | B/N    | 6           | 5,9  | 5         | 6,3  |       |   | 1           | 6,3   |             |      |       |   |            |       |
| 2.e) O professor possui outras atribuições não-acadêmicas, como coordenação de crédito educativo, entre outras.   | Sim    | 10/35       | 28,6 |           |      |       |   | 5           | 31,3  | 5           | 38,5 |       |   |            |       |
|   | Não    | 19          | 54,3 |           |      |       |   | 11          | 68,7  | 7           | 53,8 |       |   | 6          | 100,0 |
|   | B/N    | 6           | 17,1 |           |      |       |   | 2           | 12,4  | 3           | 23,1 |       |   |            |       |

**Assunto: Estabilidade**

| Questões   | Escala | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |      | Chefe Dep. |      |
|--|--------|-------------|------|-----------|------|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|------|------------|------|
|  |        | nº          | %    | nº        | %    | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | %    | nº         | %    |
| 3.a) O índice de rotatividade de professores a cada ano é baixo, dispensando a alocação de outros profissionais. | Sim    | 22/35       | 62,9 |           |      |       |   | 10          | 62,5 | 7           | 53,8 |       |      | 5          | 83,3 |
|  | Não    | 8           | 22,8 |           |      |       |   | 5           | 31,3 | 2           | 15,4 |       |      | 1          | 16,7 |
|  | B/N    | 5           | 14,3 |           |      |       |   | 1           | 6,2  | 4           | 30,8 |       |      |            |      |
| 3.b) A instituição possui plano de carreira.   | Sim    | 47/147      | 32,0 | 31        | 38,8 |       |   | 6           | 37,5 | 2           | 15,4 | 5     | 15,6 | 3          | 50,0 |
|  | Não    | 93          | 63,3 | 45        | 56,2 |       |   | 10          | 62,5 | 9           | 69,2 | 26    | 81,3 | 3          | 50,0 |
|  | B/N    | 7           | 4,7  | 4         | 5,0  |       |   |             |      | 2           | 15,4 | 1     | 3,1  |            |      |

**Assunto: Jornada de trabalho**

| Questões   | Escala | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |       | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |       |
|--|--------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|-------|-------------|------|-------|---|------------|-------|
|  |        | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %     | nº          | %    | nº    | % | nº         | %     |
| 4.a) A instituição possui um Quadro significativo de professores em tempo integral.                | Sim    | 6/35        | 17,1 |           |   |       |   | 5           | 31,3  | 1           | 7,7  |       |   |            |       |
|  | Não    | 26          | 74,3 |           |   |       |   | 11          | 68,7  | 9           | 69,2 |       |   | 6          | 100,0 |
|  | B/N    | 3           | 8,6  |           |   |       |   |             |       | 3           | 23,1 |       |   |            |       |
| 4.b) A instituição possui um Quadro significativo de professores em regime de dedicação exclusiva. | Sim    |             |      |           |   |       |   |             |       |             |      |       |   |            |       |
|  | Não    | 32/35       | 91,4 |           |   |       |   | 16          | 100,0 | 10          | 77,0 |       |   | 6          | 100,0 |
|  | B/N    | 3           | 8,6  |           |   |       |   |             |       | 3           | 23,0 |       |   |            |       |

**Assunto: Compromisso com os objetivos institucionais**

| Questões   | Escala   | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |      | Chefe Dep. |      |
|--|----------|-------------|------|-----------|------|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|------|------------|------|
|  |          | nº          | %    | nº        | %    | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | %    | nº         | %    |
| 5.a) Todos os professores, técnicos e funcionários participam da definição dos objetivos e metas da instituição. | Sempre   | 9/147       | 6,1  | 2         | 2,5  |       |   | 1           | 6,1  |             |      | 6     | 18,8 |            |      |
|  | Reg.     | 25          | 17,0 | 12        | 15,0 |       |   | 5           | 31,3 | 4           | 30,8 | 4     | 12,5 |            |      |
|  | Às vezes | 51          | 34,7 | 23        | 28,8 |       |   | 5           | 31,3 | 4           | 30,8 | 16    | 50,0 | 3          | 50,0 |
|  | Nunca    | 56          | 38,1 | 40        | 50,0 |       |   | 5           | 31,3 | 3           | 23,0 | 5     | 15,6 | 3          | 50,0 |
|  | B/N      | 6           | 4,1  | 3         | 3,7  |       |   |             |      | 2           | 15,4 | 1     | 3,1  |            |      |
| 5.b) Os professores são comprometidos com os objetivos e metas da instituição.                                   | Sempre   | 20/102      | 19,6 | 18        | 22,5 |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |      |            |      |
|  | Reg.     | 33          | 32,4 | 20        | 25,0 |       |   | 10          | 62,5 |             |      |       |      | 3          | 50,0 |
|  | Às vezes | 38          | 37,2 | 32        | 40,0 |       |   | 4           | 25,0 |             |      |       |      | 2          | 33,3 |
|  | Nunca    | 10          | 9,8  | 9         | 11,3 |       |   |             |      |             |      |       |      | 1          | 16,7 |
|  | B/N      | 1           | 1,0  | 1         | 1,2  |       |   |             |      |             |      |       |      |            |      |
| 5.c) A instituição avalia seu desempenho e de seus professores, para orientar e efetuar mudanças estratégicas.   | Sempre   | 13/102      | 12,7 | 11        | 13,8 |       |   | 1           | 6,2  |             |      |       |      | 1          | 16,7 |
|  | Reg.     | 29          | 28,4 | 20        | 25,0 |       |   | 9           | 56,4 |             |      |       |      |            |      |
|  | Às vezes | 43          | 42,2 | 33        | 41,2 |       |   | 5           | 31,2 |             |      |       |      | 5          | 83,3 |
|  | Nunca    | 15          | 14,7 | 14        | 17,5 |       |   | 1           | 6,2  |             |      |       |      |            |      |
|  | B/N      | 2           | 2,0  | 2         | 2,5  |       |   |             |      |             |      |       |      |            |      |
| 5.d) A instituição aloca um percentual de recursos da sua renda para investimento em capital humano.             | Sempre   | 6/35        | 17,1 |           |      |       |   | 5           | 31,2 |             |      |       |      | 1          | 16,7 |
|  | Reg.     | 12          | 34,3 |           |      |       |   | 9           | 56,3 | 3           | 23,1 |       |      |            |      |
|  | Às vezes | 10          | 28,6 |           |      |       |   | 2           | 12,5 | 6           | 46,1 |       |      | 2          | 33,3 |
|  | Nunca    | 5           | 14,3 |           |      |       |   |             |      | 2           | 15,4 |       |      | 3          | 50,0 |
|  | B/N      | 2           | 5,7  |           |      |       |   |             |      | 2           | 15,4 |       |      |            |      |

**INSTRUMENTO V: Gestão de recursos**
**Assunto: Currículo**

| Questões   | Escala | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |   |
|--|--------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|---|
|  |        | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | % |
| 2.a1) A instituição utiliza a ferramenta do Planejamento Estratégico para a melhoria da gestão administrativa e acadêmica.   | Sim    | 16/29       | 55,2 |           |   |       |   | 9           | 56,2 | 7           | 53,8 |       |   |            |   |
|  | Não    | 12          | 41,4 |           |   |       |   | 7           | 43,8 | 5           | 38,5 |       |   |            |   |
|  | B/N    | 1           | 3,4  |           |   |       |   |             |      | 1           | 7,7  |       |   |            |   |
| 2.a2) A instituição utiliza a ferramenta do Planejamento Estratégico para identificação dos gaps no fluxo dos serviços, nos âmbitos acadêmico, administrativo e financeiro para correção dos resultados. | Sim    | 8/29        | 27,6 |           |   |       |   | 4           | 25,0 | 4           | 30,8 |       |   |            |   |
|  | Não    | 13          | 44,8 |           |   |       |   | 7           | 43,8 | 6           | 46,1 |       |   |            |   |
|  | B/N    | 8           | 27,3 |           |   |       |   | 5           | 31,2 | 3           | 23,1 |       |   |            |   |
| 2.a3) A instituição utiliza a ferramenta do Planejamento Estratégico para elaboração relatórios e implementação de políticas de inovação de gestão de recursos.  | Sim    | 10/29       | 34,5 |           |   |       |   | 5           | 31,2 | 5           | 38,5 |       |   |            |   |
|  | Não    | 13          | 44,8 |           |   |       |   | 7           | 43,8 | 6           | 46,1 |       |   |            |   |
|  | B/N    | 6           | 20,7 |           |   |       |   | 4           | 25,0 | 2           | 15,4 |       |   |            |   |
| 2.b) A instituição envolve, na gestão administrativa e pedagógica, a participação de todos os segmentos.   | Sim    | 2/16        | 12,5 |           |   |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |   |            |   |
|  | Não    | 14          | 87,5 |           |   |       |   | 14          | 87,5 |             |      |       |   |            |   |
|  | B/N    |             |      |           |   |       |   |             |      |             |      |       |   |            |   |

**Assunto : Infra-estrutura física e administrativa**

| Questões  | Escala | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|---|--------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|------|
|   |        | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %    |
| 3.a) A instituição planeja a ampliação de suas unidades físicas e recursos com base em estudo de demandas e mercado.                              | Sim    | 6/29        | 20,7 |           |   |       |   | 3           | 18,8 | 3           | 23,1 |       |   |            |      |
|   | Não    | 17          | 58,6 |           |   |       |   | 11          | 68,7 | 6           | 46,1 |       |   |            |      |
|   | B/N    | 6           | 20,7 |           |   |       |   | 2           | 12,5 | 4           | 30,8 |       |   |            |      |
| 3.b) A logística da instituição é definida baseada em previsões orçamentárias, planos estratégicos e leitura de cenários.                         | Sim    | 9/29        | 31,0 |           |   |       |   | 5           | 31,3 | 4           | 30,8 |       |   |            |      |
|   | Não    | 15          | 51,7 |           |   |       |   | 10          | 62,5 | 5           | 38,4 |       |   |            |      |
|   | B/N    | 5           | 17,3 |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 4           | 30,8 |       |   |            |      |
| 3.c) Os serviços de suporte e de apoio (manutenção/ substituição de equipamentos e recursos) são definidos em função da logística da instituição. | Sim    | 13/29       | 44,8 |           |   |       |   | 6           | 37,5 | 7           | 53,8 |       |   |            |      |
|   | Não    | 12          | 41,4 |           |   |       |   | 9           | 56,3 | 3           | 23,1 |       |   |            |      |
|   | B/N    | 4           | 13,8 |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 3           | 23,1 |       |   |            |      |
| 3.d) A instituição possui uma sistemática de supervisão do processo de execução em todos os serviços.   | Sim    | 9/35        | 25,7 |           |   |       |   | 2           | 12,5 | 6           | 46,1 |       |   | 1          | 16,7 |
|   | Não    | 23          | 65,7 |           |   |       |   | 13          | 81,3 | 5           | 38,5 |       |   | 5          | 83,3 |
|   | B/N    | 3           | 8,6  |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 2           | 15,4 |       |   |            |      |



**Assunto: Recursos tecnológicos**

| Questões  | Escala | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|---|--------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|------|
|   |        | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %    |
| 4.a) A instituição dimensiona a aquisição dos computadores de acordo com a modulação recomendada nas diretrizes curriculares dos cursos.      | Sim    | 17/35       | 48,5 |           |   |       |   | 10          | 62,5 | 5           | 38,5 |       |   | 2          | 33,3 |
|   | Não    | 14          | 40,0 |           |   |       |   | 5           | 31,3 | 8           | 38,5 |       |   | 4          | 66,7 |
|   | B/N    | 4           | 11,5 |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 3           | 23,0 |       |   |            |      |
| 4.b) A instituição possibilita acesso à rede (intranet e internet) a toda comunidade acadêmica.   | Sim    | 25/35       | 71,4 |           |   |       |   | 13          | 81,2 | 8           | 61,5 |       |   | 4          | 66,7 |
|   | Não    | 7           | 20,0 |           |   |       |   | 3           | 18,8 | 2           | 15,5 |       |   | 2          | 33,3 |
|   | B/N    | 3           | 8,6  |           |   |       |   |             |      | 3           | 23,0 |       |   |            |      |
| 4.c) A instituição tem incorporado avanços tecnológicos, inovando sua metodologia de ensino, através de projetos/ações de ensino a distância. | Sim    | 11/22       | 50,0 |           |   |       |   | 9           | 56,3 |             |      |       |   | 2          | 33,3 |
|   | Não    | 10          | 45,5 |           |   |       |   | 6           | 37,5 |             |      |       |   | 4          | 66,7 |
|   | B/N    | 1           | 4,5  |           |   |       |   | 1           | 6,2  |             |      |       |   |            |      |
| 4.d) A instituição adquire <i>softwares</i> , <i>hardwares</i> e outros recursos de acordo com as demandas, respeitando às exigências legais. | Sim    | 19/35       | 54,3 |           |   |       |   | 9           | 56,3 | 8           | 61,5 |       |   | 2          | 33,3 |
|   | Não    | 12          | 34,3 |           |   |       |   | 5           | 31,2 | 3           | 23,1 |       |   | 4          | 66,7 |
|   | B/N    | 4           | 11,4 |           |   |       |   | 2           | 12,5 | 2           | 15,4 |       |   |            |      |

**Assunto: Alocação, desenvolvimento e captação de recursos**

| Questões  | Escala | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |       |
|---|--------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|-------|
|   |        | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %     |
| 5.a) A instituição destina continuamente recursos de seu orçamento para projetos e eventos culturais, extensão e parcerias, intercâmbio técnico-cultural-científico nacional e internacional. | Sim    | 7/35        | 20,0 |           |   |       |   | 4           | 25,0 | 3           | 23,1 |       |   |            |       |
|   | Não    | 25          | 71,4 |           |   |       |   | 12          | 75,0 | 7           | 53,8 |       |   | 6          | 100,0 |
|   | B/N    | 3           | 8,6  |           |   |       |   |             |      | 3           | 23,1 |       |   |            |       |
| 5.b) A instituição destina continuamente recursos de seu orçamento para o desenvolvimento de projetos de iniciação à produção científica, bolsas de trabalho, monitoria, empresa júnior.      | Sim    | 10/35       | 28,6 |           |   |       |   | 3           | 18,8 | 1           | 7,7  |       |   | 6          | 100,0 |
|   | Não    | 21          | 60,0 |           |   |       |   | 12          | 75,0 | 9           | 69,3 |       |   |            |       |
|   | B/N    | 4           | 11,4 |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 3           | 23,0 |       |   |            |       |

**Assunto: Expansão institucional**

| Questões  | Escala     | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |       |
|---|------------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|-------|
|   |            | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %     |
| 6.a) A instituição planeja o aumento de vagas proporcionalmente à previsão orçamentária.  | <b>Sim</b> | 13/35       | 37,1 |           |   |       |   | 6           | 37,5 | 5           | 38,4 |       |   | 2          | 33,3  |
|   | <b>Não</b> | 14          | 40,0 |           |   |       |   | 6           | 37,5 | 4           | 30,8 |       |   | 4          | 66,7  |
|   | <b>B/N</b> | 8           | 22,9 |           |   |       |   | 4           | 25,0 | 4           | 30,8 |       |   |            |       |
| 6.b) A instituição planeja a abertura de novos cursos: seqüenciais, graduação, pós-graduação e extensão proporcionalmente à previsão orçamentária.                | <b>Sim</b> | 15/35       | 42,9 |           |   |       |   | 8           | 50,0 | 5           | 38,5 |       |   | 2          | 33,3  |
|   | <b>Não</b> | 13          | 37,1 |           |   |       |   | 6           | 37,5 | 3           | 23,0 |       |   | 4          | 66,7  |
|   | <b>B/N</b> | 7           | 20,0 |           |   |       |   | 2           | 12,5 | 5           | 38,5 |       |   |            |       |
| 6.c) A instituição prevê a oferta de cursos seqüenciais, graduação, pós-graduação e extensão fora de sua sede.  | <b>Sim</b> | 13/29       | 44,8 |           |   |       |   | 7           | 43,8 | 6           | 46,1 |       |   |            |       |
|   | <b>Não</b> | 11          | 37,9 |           |   |       |   | 8           | 50,0 | 3           | 23,1 |       |   |            |       |
|   | <b>B/N</b> | 5           | 17,3 |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 4           | 30,8 |       |   |            |       |
| 6.d) A instituição desenvolve estudos na área de acompanhamento de egressos para validar e expandir seus cursos seqüenciais, graduação, pós-graduação e extensão. | <b>Sim</b> | 4/22        | 18,2 |           |   |       |   | 4           | 25,0 |             |      |       |   |            |       |
|   | <b>Não</b> | 17          | 77,3 |           |   |       |   | 11          | 68,8 |             |      |       |   | 6          | 100,0 |
|   | <b>B/N</b> | 1           | 4,5  |           |   |       |   | 1           | 6,2  |             |      |       |   |            |       |

**Instrumento VI: Gestão estratégica de negócios**  
**Assunto: Consumidores interno e externo**

| Questões   | Escala          | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |       |
|--|-----------------|-------------|------|-----------|------|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|-------|
|  |                 | nº          | %    | nº        | %    | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %     |
| 1.a) A instituição dispõe de uma sistemática para identificar clientes-chave dos produtos e serviços prestados.  | <b>Sim</b>      | 11/29       | 37,9 |           |      |       |   | 4           | 25,0 | 7           | 53,8 |       |   |            |       |
|  | <b>Não</b>      | 14          | 48,3 |           |      |       |   | 11          | 68,8 | 3           | 23,1 |       |   |            |       |
|  | <b>B/N</b>      | 4           | 13,8 |           |      |       |   | 1           | 6,2  | 3           | 23,1 |       |   |            |       |
| 1.b) A instituição monitora e inova a compatibilidade entre mercado e a pertinência dos produtos e serviços disponibilizados.  | <b>Sempre</b>   | 2/29        | 6,9  |           |      |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |   |            |       |
|  | <b>Reg.</b>     | 8           | 27,6 |           |      |       |   | 3           | 18,8 | 5           | 38,5 |       |   |            |       |
|  | <b>Às vezes</b> | 14          | 48,3 |           |      |       |   | 9           | 56,2 | 5           | 38,5 |       |   |            |       |
|  | <b>Nunca</b>    | 2           | 6,9  |           |      |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |   |            |       |
|  | <b>B/N</b>      | 3           | 10,3 |           |      |       |   |             |      | 3           | 23,0 |       |   |            |       |
| 1.c) A escolha dos parceiros é realizada mediante critérios focados na sua dinâmica organizacional.  | <b>Sim</b>      | 13/29       | 44,8 |           |      |       |   | 7           | 43,8 | 6           | 46,2 |       |   |            |       |
|  | <b>Não</b>      | 11          | 38,0 |           |      |       |   | 8           | 50,0 | 3           | 23,0 |       |   |            |       |
|  | <b>B/N</b>      | 5           | 17,2 |           |      |       |   | 1           | 6,2  | 4           | 30,8 |       |   |            |       |
| 1.d) A instituição adota estratégias diversificadas para atingir a sua demanda potencial (por exemplo: propaganda, publicidade, eventos, etc.).  | <b>Sim</b>      | 25/29       | 86,2 |           |      |       |   | 14          | 87,5 | 11          | 84,6 |       |   |            |       |
|  | <b>Não</b>      | 2           | 6,9  |           |      |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |   |            |       |
|  | <b>B/N</b>      | 2           | 6,9  |           |      |       |   |             |      | 2           | 15,4 |       |   |            |       |
| 1.e) A instituição monitora o retorno dos investimentos das estratégias adotadas em função da demanda efetiva (por exemplo: retorno do processo seletivo, acompanhamento de egressos). | <b>Sim</b>      | 13/29       | 44,8 |           |      |       |   | 5           | 31,2 | 8           | 61,5 |       |   |            |       |
|  | <b>Não</b>      | 12          | 41,4 |           |      |       |   | 9           | 56,3 | 3           | 23,1 |       |   |            |       |
|  | <b>B/N</b>      | 4           | 13,8 |           |      |       |   | 2           | 12,5 | 2           | 15,4 |       |   |            |       |
| 1.f) A instituição dispõe de esquemas de comunicação entre os vários segmentos institucionais internos.  | <b>Sim</b>      | 15/29       | 51,7 |           |      |       |   | 5           | 31,2 | 10          | 76,9 |       |   |            |       |
|  | <b>Não</b>      | 13          | 44,8 |           |      |       |   | 11          | 68,8 | 2           | 15,4 |       |   |            |       |
|  | <b>B/N</b>      | 1           | 3,5  |           |      |       |   |             |      | 1           | 7,7  |       |   |            |       |
| 1.g) A instituição possui um serviço que monitora o nível de satisfação dos clientes internos e externos quanto aos produtos e serviços disponíveis.                                   | <b>Sim</b>      | 11/35       | 31,4 |           |      |       |   | 7           | 43,7 | 3           | 23,1 |       |   | 1          | 16,7  |
|  | <b>Não</b>      | 21          | 60,0 |           |      |       |   | 9           | 56,3 | 7           | 53,8 |       |   | 5          | 83,3  |
|  | <b>B/N.</b>     | 3           | 8,6  |           |      |       |   |             |      | 3           | 23,1 |       |   |            |       |
| 1.h) Os gestores orientam os novos membros de sua equipe nas tarefas e desafios através de treinamentos.   | <b>Sim</b>      | 14/35       | 40,0 |           |      |       |   | 7           | 43,8 | 6           | 46,1 |       |   | 1          | 16,7  |
|  | <b>Não</b>      | 19          | 54,3 |           |      |       |   | 8           | 50,0 | 6           | 46,1 |       |   | 5          | 83,3  |
|  | <b>B/N</b>      | 2           | 5,7  |           |      |       |   | 1           | 6,2  | 1           | 7,8  |       |   |            |       |
| 1.i) O gerenciamento das práticas comunicacionais em todas as instâncias ocorre baseado nos princípios de transparência e ética profissional.  | <b>Sim</b>      | 50/115      | 43,5 | 34        | 42,5 |       |   | 6           | 37,5 | 7           | 53,8 |       |   | 3          | 50,0  |
|  | <b>Não</b>      | 58          | 50,4 | 42        | 52,5 |       |   | 8           | 50,0 | 5           | 38,4 |       |   | 3          | 50,0  |
|  | <b>B/N</b>      | 7           | 6,1  | 4         | 5,0  |       |   | 2           | 12,5 | 1           | 7,8  |       |   |            |       |
| 1.j) A instituição implementa programa de produtividade de clientes para gerenciar o impacto dos serviços na comunidade distrital.   | <b>Sim</b>      | 2/22        | 9,1  |           |      |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |   |            |       |
|  | <b>Não</b>      | 18          | 81,8 |           |      |       |   | 12          | 75,0 |             |      |       |   | 6          | 100,0 |
|  | <b>B/N</b>      | 2           | 9,1  |           |      |       |   | 2           | 12,5 |             |      |       |   |            |       |

**Assunto: Produtos e serviços**

| Questões   | Escala     | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |      |
|--|------------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|------|
|  |            | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %    |
| 2.a) A instituição dispõe de uma sistemática de tratamento e processamento de dados para formulação de políticas mercadológicas.         | <b>Sim</b> | 11/29       | 37,9 |           |   |       |   | 4           | 25,0 | 7           | 53,8 |       |   |            |      |
|  | <b>Não</b> | 12          | 41,4 |           |   |       |   | 10          | 62,5 | 2           | 15,4 |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b> | 6           | 20,7 |           |   |       |   | 2           | 12,5 | 4           | 30,8 |       |   |            |      |
| 2.b) Os valores e os objetivos institucionais são claramente visíveis nos diversos canais de marketing.                                  | <b>Sim</b> | 10/29       | 34,5 |           |   |       |   | 5           | 31,3 | 5           | 38,5 |       |   |            |      |
|  | <b>Não</b> | 16          | 55,2 |           |   |       |   | 10          | 62,5 | 6           | 46,1 |       |   |            |      |
|  | <b>B/N</b> | 3           | 10,3 |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 2           | 15,4 |       |   |            |      |
| 2.c) O aperfeiçoamento de produtos e serviços é baseado na avaliação do cliente que se encontra registrada em documentos institucionais. | <b>Sim</b> | 13/35       | 37,2 |           |   |       |   | 6           | 37,5 | 6           | 46,1 |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Não</b> | 18          | 51,4 |           |   |       |   | 9           | 56,3 | 4           | 30,8 |       |   | 5          | 83,3 |
|  | <b>B/N</b> | 4           | 11,4 |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 3           | 23,1 |       |   |            |      |
| 2.d) Existe receptividade por parte dos gestores às novas idéias para concepção de novos produtos e serviços.                            | <b>Sim</b> | 26/35       | 74,3 |           |   |       |   | 13          | 81,3 | 9           | 69,2 |       |   | 4          | 66,7 |
|  | <b>Não</b> | 6           | 17,1 |           |   |       |   | 2           | 12,5 | 2           | 15,4 |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>B/N</b> | 3           | 8,6  |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 2           | 15,4 |       |   |            |      |
| 2.e) A instituição é conhecida pela qualidade dos produtos e serviços que oferece.   | <b>Sim</b> | 20/35       | 57,1 |           |   |       |   | 8           | 50,0 | 8           | 61,5 |       |   | 4          | 66,7 |
|  | <b>Não</b> | 12          | 34,3 |           |   |       |   | 7           | 43,8 | 3           | 23,1 |       |   | 2          | 33,3 |
|  | <b>B/N</b> | 3           | 8,6  |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 2           | 15,4 |       |   |            |      |
| 2.f) A instituição é reconhecida pela tradição no mercado de ensino superior privado.  | <b>Sim</b> | 30/35       | 85,7 |           |   |       |   | 15          | 93,8 | 10          | 76,9 |       |   | 5          | 83,3 |
|  | <b>Não</b> | 2           | 5,7  |           |   |       |   | 1           | 6,2  |             |      |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>B/N</b> | 3           | 8,6  |           |   |       |   |             |      | 3           | 23,1 |       |   |            |      |
| 2.g) A instituição trabalha a sua marca baseada na opinião dos clientes.   | <b>Sim</b> | 17/35       | 48,6 |           |   |       |   | 10          | 62,5 | 6           | 46,2 |       |   | 1          | 16,7 |
|  | <b>Não</b> | 14          | 40,0 |           |   |       |   | 5           | 31,3 | 4           | 30,8 |       |   | 5          | 83,3 |
|  | <b>B/N</b> | 4           | 11,4 |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 3           | 23,0 |       |   |            |      |

**Assunto: Produtividade institucional**

| Questões  | Escala | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |   | Chefe Dep. |       |
|---|--------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|---|------------|-------|
|   |        | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | % | nº         | %     |
| 3.a) As metas estabelecidas pela instituição podem ser alcançadas porque são oferecidas ferramentas, técnicas e processos.  | Sim    | 16/35       | 45,7 |           |   |       |   | 7           | 43,7 | 9           | 69,2 |       |   |            |       |
|   | Não    | 15          | 42,9 |           |   |       |   | 7           | 43,7 | 2           | 15,4 |       |   | 6          | 100,0 |
|   | B/N    | 4           | 11,4 |           |   |       |   | 2           | 12,6 | 2           | 15,4 |       |   |            |       |
| 3.b) Os cursos ofertados pela instituição apresentam produtividade em função do monitoramento das práticas organizacionais.   | Sim    | 12/35       | 34,3 |           |   |       |   | 6           | 37,5 | 5           | 38,5 |       |   | 1          | 16,7  |
|   | Não    | 16          | 45,7 |           |   |       |   | 8           | 50,0 | 3           | 23,0 |       |   | 5          | 83,3  |
|   | B/N    | 7           | 20,0 |           |   |       |   | 2           | 12,5 | 5           | 38,5 |       |   |            |       |
| 3.c) A instituição emprega metodologias e ferramentas adequadas para medir padrões de desempenho pedagógico e administrativo.   | Sim    | 18/35       | 51,4 |           |   |       |   | 7           | 43,7 | 5           | 38,5 |       |   | 6          | 100,0 |
|   | Não    | 12          | 34,3 |           |   |       |   | 7           | 43,7 | 5           | 38,5 |       |   |            |       |
|   | B/N    | 5           | 14,3 |           |   |       |   | 2           | 12,6 | 3           | 23,0 |       |   |            |       |
| 3.d) A instituição desenvolve programas de gerenciamento de mudanças por incremento de reuniões, oficinas, seminários, <i>workshoping</i> , relatórios, avaliação, encontros, projetos, entre outros. | Sim    | 15/35       | 42,9 |           |   |       |   | 7           | 43,7 | 6           | 46,1 |       |   | 2          | 33,3  |
|   | Não    | 19          | 54,3 |           |   |       |   | 9           | 56,3 | 6           | 46,1 |       |   | 4          | 66,7  |
|   | B/N    | 1           | 2,8  |           |   |       |   |             |      | 1           | 7,8  |       |   |            |       |
| 3.e) A instituição investe continuamente no treinamento de líderes inovativos.  | Sim    | 11/35       | 31,4 |           |   |       |   | 4           | 25,0 | 5           | 38,4 |       |   | 2          | 33,3  |
|   | Não    | 22          | 62,9 |           |   |       |   | 11          | 68,8 | 7           | 53,8 |       |   | 4          | 66,7  |
|   | B/N    | 2           | 5,7  |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 1           | 7,8  |       |   |            |       |
| 3.f) A instituição possui uma sistemática de medição de sua produtividade integrada a tecnologias e práticas comunicacionais.   | Sim    | 8/35        | 22,8 |           |   |       |   | 3           | 18,8 | 5           | 38,5 |       |   |            |       |
|   | Não    | 22          | 62,9 |           |   |       |   | 11          | 68,7 | 5           | 38,5 |       |   | 6          | 100,0 |
|   | B/N    | 5           | 14,3 |           |   |       |   | 2           | 12,5 | 3           | 23,0 |       |   |            |       |
| 3.g) A retroalimentação dos processos baseada nos resultados da avaliação institucional tem otimizado recursos e tempo.   | Sim    | 15/35       | 42,9 |           |   |       |   | 6           | 37,5 | 8           | 61,5 |       |   | 1          | 16,7  |
|   | Não    | 16          | 45,7 |           |   |       |   | 9           | 56,3 | 2           | 15,5 |       |   | 5          | 83,3  |
|   | B/N    | 4           | 11,4 |           |   |       |   | 1           | 6,2  | 3           | 23,0 |       |   |            |       |

**Assunto: Projetos de alto impacto institucional**

| Questões  | Escala | Total Geral |      | Professor |      | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |      | Func. |      | Chefe Dep. |       |
|---|--------|-------------|------|-----------|------|-------|---|-------------|------|-------------|------|-------|------|------------|-------|
|   |        | nº          | %    | nº        | %    | nº    | % | nº          | %    | nº          | %    | nº    | %    | nº         | %     |
| 4.a) A melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados se deve ao tratamento e acompanhamento dos processos com base em sua experiência de sucesso. | Sim    | 16/35       | 45,7 |           |      |       |   | 7           | 43,8 | 8           | 61,5 |       |      | 1          | 16,7  |
|   | Não    | 15          | 42,9 |           |      |       |   | 8           | 50,0 | 2           | 15,5 |       |      | 5          | 83,3  |
|   | B/N    | 4           | 11,4 |           |      |       |   | 1           | 6,2  | 3           | 23,0 |       |      |            |       |
| 4.b) A instituição envolve todos os segmentos na elaboração e execução dos projetos de alto impacto organizacional.   | Sim    | 9/35        | 25,7 |           |      |       |   | 3           | 18,8 | 5           | 38,5 |       |      | 1          | 16,7  |
|   | Não    | 24          | 68,6 |           |      |       |   | 13          | 81,2 | 6           | 46,1 |       |      | 5          | 83,3  |
|   | B/N    | 2           | 5,7  |           |      |       |   |             |      | 2           | 15,4 |       |      |            |       |
| 4.c) A alta gerência possui clareza quanto aos critérios estabelecidos para apreciação e aprovação de projetos de alto impacto institucional.               | Sim    | 15/35       | 42,9 |           |      |       |   | 6           | 37,5 | 7           | 53,8 |       |      | 2          | 33,3  |
|   | Não    | 15          | 42,9 |           |      |       |   | 9           | 56,3 | 2           | 15,4 |       |      | 4          | 66,7  |
|   | B/N    | 5           | 14,2 |           |      |       |   | 1           | 6,2  | 4           | 30,8 |       |      |            |       |
| 4.d) A reengenharia institucional incorporou incentivos funcionais, planos de remuneração e novos valores organizacionais.                                  | Sim    | 50/147      | 34,0 | 26        | 32,5 |       |   | 3           | 18,8 | 7           | 54,0 | 14    | 43,8 |            |       |
|   | Não    | 82          | 55,8 | 47        | 58,8 |       |   | 10          | 62,4 | 3           | 23,0 | 16    | 50,0 | 6          | 100,0 |
|   | B/N    | 15          | 10,2 | 7         | 8,7  |       |   | 3           | 18,8 | 3           | 23,0 | 2     | 6,2  |            |       |
| 4.e) A reengenharia institucional promoveu mudanças culturais e elevou o moral dos funcionários.  | Sim    | 47/147      | 32,0 | 24        | 30,0 |       |   | 5           | 31,2 | 7           | 54,0 | 11    | 34,4 |            |       |
|   | Não    | 87          | 59,2 | 50        | 62,5 |       |   | 9           | 56,3 | 3           | 23,0 | 19    | 59,4 | 6          | 100,0 |
|   | B/N    | 13          | 8,8  | 6         | 7,5  |       |   | 2           | 12,5 | 3           | 23,0 | 2     | 6,2  |            |       |

**Assunto: Políticas e ações de apoio**

| Questões  | Escala   | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |   |
|---|----------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|---|-------|---|------------|---|
|   |          | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | % | nº    | % | nº         | % |
| 5.a) A instituição promove políticas e ações de apoio a atividades de pós-graduação.    | Sempre   | 3/10        | 30,0 |           |   |       |   | 3           | 30,0 |             |   |       |   |            |   |
|   | Reg.     |             |      |           |   |       |   |             |      |             |   |       |   |            |   |
|   | Às vezes | 7           | 70,0 |           |   |       |   | 7           | 70,0 |             |   |       |   |            |   |
|   | Nunca    |             |      |           |   |       |   |             |      |             |   |       |   |            |   |
| 5.b) A instituição promove políticas e ações de apoio a atividades de extensão.         | B/N      |             |      |           |   |       |   |             |      |             |   |       |   |            |   |
|   | Sempre   | 2/10        | 20,0 |           |   |       |   | 2           | 20,0 |             |   |       |   |            |   |
|   | Reg.     |             |      |           |   |       |   |             |      |             |   |       |   |            |   |
|   | Às vezes | 7           | 70,0 |           |   |       |   | 7           | 70,0 |             |   |       |   |            |   |
| 5.c) A instituição promove políticas e ações de apoio a estudos e pesquisa de egressos. | Nunca    | 1           | 10,0 |           |   |       |   | 1           | 10,0 |             |   |       |   |            |   |
|   | B/N      |             |      |           |   |       |   |             |      |             |   |       |   |            |   |
|   | Sempre   |             |      |           |   |       |   |             |      |             |   |       |   |            |   |
|   | Reg.     | 4/10        | 40,0 |           |   |       |   | 4           | 40,0 |             |   |       |   |            |   |
|   | Às vezes |             |      |           |   |       |   |             |      |             |   |       |   |            |   |
|   | Nunca    | 6/10        | 60,0 |           |   |       |   | 6           | 60,0 |             |   |       |   |            |   |
|   | B/N      |             |      |           |   |       |   |             |      |             |   |       |   |            |   |

**Assunto: Prestação de serviços à comunidade**

| Questões  | Escala          | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |   | Gestor Ped. |      | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |   |
|---|-----------------|-------------|------|-----------|---|-------|---|-------------|------|-------------|---|-------|---|------------|---|
|   |                 | nº          | %    | nº        | % | nº    | % | nº          | %    | nº          | % | nº    | % | nº         | % |
| 6.a) A instituição promove política e ações de apoio a programas de prestação de serviços à comunidade. | <b>Sempre</b>   | 1/10        | 10,0 |           |   |       |   | 1           | 10,0 |             |   |       |   |            |   |
|   | <b>Reg.</b>     |             |      |           |   |       |   |             |      |             |   |       |   |            |   |
|   | <b>Às vezes</b> | 5           | 50,0 |           |   |       |   | 5           | 50,0 |             |   |       |   |            |   |
|   | <b>Nunca</b>    | 4           | 40,0 |           |   |       |   | 4           | 40,0 |             |   |       |   |            |   |
|   | <b>B/N</b>      |             |      |           |   |       |   |             |      |             |   |       |   |            |   |

**Instrumento VIII: Avaliação das instalações****Assunto: Biblioteca**

| Questões                       | Escala         | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |      | Gestor Ped. |   | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |   |
|--------------------------------|----------------|-------------|------|-----------|---|-------|------|-------------|---|-------------|---|-------|---|------------|---|
|                                |                | nº          | %    | nº        | % | nº    | %    | nº          | % | nº          | % | nº    | % | nº         | % |
| 1.a) Espaço físico             | <b>Ótimo</b>   | 175/1720    | 10,2 |           |   | 175   | 10,2 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Bom</b>     | 647         | 37,6 |           |   | 647   | 37,6 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Regular</b> | 550         | 32,0 |           |   | 550   | 32,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Ruim</b>    | 298         | 17,3 |           |   | 298   | 17,3 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>B/N</b>     | 50          | 2,9  |           |   | 50    | 2,9  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 1.b) Ventilação                | <b>Ótimo</b>   | 229/1720    | 13,3 |           |   | 229   | 13,3 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Bom</b>     | 740         | 43,0 |           |   | 740   | 43,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Regular</b> | 509         | 29,6 |           |   | 509   | 29,6 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Ruim</b>    | 189         | 11,0 |           |   | 189   | 11,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>B/N</b>     | 53          | 3,1  |           |   | 53    | 3,1  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 1.c) Iluminação                | <b>Ótimo</b>   | 308/1720    | 17,9 |           |   | 308   | 17,9 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Bom</b>     | 942         | 54,8 |           |   | 942   | 54,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Regular</b> | 346         | 20,1 |           |   | 346   | 20,1 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Ruim</b>    | 79          | 4,6  |           |   | 79    | 4,6  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>B/N</b>     | 45          | 2,6  |           |   | 45    | 2,6  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 1.d) Atendimento               | <b>Ótimo</b>   | 382/1720    | 22,2 |           |   | 382   | 22,2 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Bom</b>     | 786         | 45,7 |           |   | 786   | 45,7 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Regular</b> | 361         | 21,0 |           |   | 361   | 21,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Ruim</b>    | 146         | 8,5  |           |   | 146   | 8,5  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>B/N</b>     | 45          | 2,6  |           |   | 45    | 2,6  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 1.e) Horário de funcionamento  | <b>Ótimo</b>   | 255/1720    | 14,8 |           |   | 255   | 14,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Bom</b>     | 876         | 50,9 |           |   | 876   | 50,9 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Regular</b> | 378         | 22,0 |           |   | 378   | 22,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Ruim</b>    | 163         | 9,5  |           |   | 163   | 9,5  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>B/N</b>     | 48          | 2,8  |           |   | 48    | 2,8  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 1.f) Disponibilidade do acervo | <b>Ótimo</b>   | 77/1720     | 4,5  |           |   | 77    | 4,5  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Bom</b>     | 549         | 31,9 |           |   | 549   | 31,9 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Regular</b> | 665         | 38,7 |           |   | 665   | 38,7 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>Ruim</b>    | 377         | 21,9 |           |   | 377   | 21,9 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                | <b>B/N</b>     | 52          | 3,0  |           |   | 52    | 3,0  |             |   |             |   |       |   |            |   |

| Questões                   | Escala  | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |      | Gestor Ped. |   | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |   |
|----------------------------|---------|-------------|------|-----------|---|-------|------|-------------|---|-------------|---|-------|---|------------|---|
|                            |         | nº          | %    | nº        | % | nº    | %    | nº          | % | nº          | % | nº    | % | nº         | % |
| 1.g) Atualização do acervo | Ótimo   | 57/1720     | 3,3  |           |   | 57    | 3,3  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Bom     | 500         | 29,1 |           |   | 500   | 29,1 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Regular | 750         | 43,6 |           |   | 750   | 43,6 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Ruim    | 346         | 20,1 |           |   | 346   | 20,1 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | B/N     | 67          | 3,9  |           |   | 67    | 3,9  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 1.h) Mobiliário            | Ótimo   | 105/1720    | 6,1  |           |   | 105   | 6,1  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Bom     | 705         | 41,0 |           |   | 705   | 41,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Regular | 616         | 35,8 |           |   | 616   | 35,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Ruim    | 227         | 13,2 |           |   | 227   | 13,2 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | B/N     | 67          | 3,9  |           |   | 67    | 3,9  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 1.i) Conservação e limpeza | Ótimo   | 396/1720    | 23,0 |           |   | 396   | 23,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Bom     | 941         | 54,7 |           |   | 941   | 54,7 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Regular | 236         | 13,7 |           |   | 236   | 13,7 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Ruim    | 89          | 5,2  |           |   | 89    | 5,2  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | B/N     | 58          | 3,4  |           |   | 58    | 3,4  |             |   |             |   |       |   |            |   |

**Assunto: Sala de aula**

| Questões           | Escala  | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |      | Gestor Ped. |   | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |   |
|--------------------|---------|-------------|------|-----------|---|-------|------|-------------|---|-------------|---|-------|---|------------|---|
|                    |         | nº          | %    | nº        | % | nº    | %    | nº          | % | nº          | % | nº    | % | nº         | % |
| 2.a) Espaço físico | Ótimo   | 134/1720    | 7,8  |           |   | 134   | 7,8  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Bom     | 509         | 29,6 |           |   | 509   | 29,6 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Regular | 504         | 29,3 |           |   | 504   | 29,3 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Ruim    | 542         | 31,5 |           |   | 542   | 31,5 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | B/N     | 31          | 1,8  |           |   | 31    | 1,8  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 2.b) Ventilação    | Ótimo   | 91/1720     | 5,3  |           |   | 91    | 5,3  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Bom     | 427         | 24,8 |           |   | 427   | 24,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Regular | 552         | 32,1 |           |   | 552   | 32,1 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Ruim    | 628         | 36,5 |           |   | 628   | 36,5 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | B/N     | 22          | 1,3  |           |   | 22    | 1,3  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 2.c) Iluminação    | Ótimo   | 205/1720    | 11,9 |           |   | 205   | 11,9 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Bom     | 803         | 46,7 |           |   | 803   | 46,7 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Regular | 478         | 27,8 |           |   | 478   | 27,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Ruim    | 205         | 11,9 |           |   | 205   | 11,9 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | B/N     | 29          | 1,7  |           |   | 29    | 1,7  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 2.d) Quadro-de-giz | Ótimo   | 131/1720    | 7,6  |           |   | 131   | 7,6  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Bom     | 481         | 28,0 |           |   | 481   | 28,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Regular | 499         | 29,0 |           |   | 499   | 29,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Ruim    | 576         | 33,5 |           |   | 576   | 33,5 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | B/N     | 33          | 1,9  |           |   | 33    | 1,9  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 2.e) Mobiliário    | Ótimo   | 158/1720    | 9,2  |           |   | 158   | 9,2  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Bom     | 700         | 40,7 |           |   | 700   | 40,7 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Regular | 549         | 31,9 |           |   | 549   | 31,9 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | Ruim    | 267         | 15,5 |           |   | 267   | 15,5 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                    | B/N     | 46          | 2,7  |           |   | 46    | 2,7  |             |   |             |   |       |   |            |   |



| Questões                   | Escala  | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |      | Gestor Ped. |   | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |   |
|----------------------------|---------|-------------|------|-----------|---|-------|------|-------------|---|-------------|---|-------|---|------------|---|
|                            |         | nº          | %    | nº        | % | nº    | %    | nº          | % | nº          | % | nº    | % | nº         | % |
| 2.f) Conservação e limpeza | Ótimo   | 248/1720    | 14,4 |           |   | 248   | 14,4 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Bom     | 865         | 50,3 |           |   | 865   | 50,3 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Regular | 416         | 24,2 |           |   | 416   | 24,2 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | Ruim    | 157         | 9,1  |           |   | 157   | 9,1  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | B/N     | 34          | 2,0  |           |   | 34    | 2,0  |             |   |             |   |       |   |            |   |

**Assunto: Instalações específicas e laboratórios**

| Questões                         | Escala  | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |      | Gestor Ped. |   | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |   |
|----------------------------------|---------|-------------|------|-----------|---|-------|------|-------------|---|-------------|---|-------|---|------------|---|
|                                  |         | nº          | %    | nº        | % | nº    | %    | nº          | % | nº          | % | nº    | % | nº         | % |
| 3.a) Espaço físico               | Ótimo   | 158/1720    | 9,2  |           |   | 158   | 9,2  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Bom     | 614         | 35,7 |           |   | 614   | 35,7 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Regular | 492         | 28,6 |           |   | 492   | 28,6 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Ruim    | 385         | 22,4 |           |   | 385   | 22,4 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | B/N     | 71          | 4,1  |           |   | 71    | 4,1  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 3.b) Ventilação                  | Ótimo   | 248/1720    | 14,4 |           |   | 248   | 14,4 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Bom     | 759         | 44,1 |           |   | 759   | 44,1 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Regular | 437         | 25,4 |           |   | 437   | 25,4 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Ruim    | 199         | 11,6 |           |   | 199   | 11,6 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | B/N     | 77          | 4,5  |           |   | 77    | 4,5  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 3.c) Iluminação                  | Ótimo   | 293/1720    | 17,0 |           |   | 293   | 17,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Bom     | 982         | 57,1 |           |   | 982   | 57,1 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Regular | 272         | 15,8 |           |   | 272   | 15,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Ruim    | 96          | 5,6  |           |   | 96    | 5,6  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | B/N     | 77          | 4,5  |           |   | 77    | 4,5  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 3.d) Conservação e limpeza       | Ótimo   | 261/1720    | 21,0 |           |   | 261   | 21,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Bom     | 925         | 53,8 |           |   | 925   | 53,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Regular | 272         | 15,8 |           |   | 272   | 15,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Ruim    | 74          | 4,3  |           |   | 74    | 4,3  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | B/N     | 88          | 5,1  |           |   | 88    | 5,1  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 3.e) Mobiliário                  | Ótimo   | 181/1720    | 10,5 |           |   | 181   | 10,5 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Bom     | 693         | 40,3 |           |   | 693   | 40,3 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Regular | 525         | 30,5 |           |   | 525   | 30,5 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Ruim    | 225         | 13,1 |           |   | 225   | 13,1 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | B/N     | 96          | 5,6  |           |   | 96    | 5,6  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 3.f) Quantidade dos equipamentos | Ótimo   | 148/1720    | 8,6  |           |   | 148   | 8,6  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Bom     | 438         | 25,5 |           |   | 438   | 25,5 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Regular | 547         | 31,8 |           |   | 547   | 31,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Ruim    | 518         | 30,1 |           |   | 518   | 30,1 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | B/N     | 69          | 4,0  |           |   | 69    | 4,0  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 3.g) Qualidade dos equipamentos  | Ótimo   | 120/1720    | 7,0  |           |   | 120   | 7,0  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Bom     | 556         | 32,3 |           |   | 556   | 32,3 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Regular | 531         | 30,9 |           |   | 531   | 30,9 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | Ruim    | 444         | 25,8 |           |   | 444   | 25,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                  | B/N     | 69          | 4,0  |           |   | 69    | 4,0  |             |   |             |   |       |   |            |   |

| Questões                          | Escala         | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |      | Gestor Ped. |   | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |   |
|-----------------------------------|----------------|-------------|------|-----------|---|-------|------|-------------|---|-------------|---|-------|---|------------|---|
|                                   |                | nº          | %    | nº        | % | nº    | %    | nº          | % | nº          | % | nº    | % | nº         | % |
| 3.h) Acesso à rede de informações | <b>Ótimo</b>   | 218/1720    | 12,7 |           |   | 218   | 12,7 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                   | <b>Bom</b>     | 619         | 36,0 |           |   | 619   | 36,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                   | <b>Regular</b> | 461         | 28,6 |           |   | 461   | 28,6 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                   | <b>Ruim</b>    | 334         | 19,4 |           |   | 334   | 19,4 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                                   | <b>B/N</b>     | 88          | 5,1  |           |   | 88    | 5,1  |             |   |             |   |       |   |            |   |

**Assunto: Auditório**

| Questões                   | Escala         | Total Geral |      | Professor |   | Aluno |      | Gestor Ped. |   | Gestor Adm. |   | Func. |   | Chefe Dep. |   |
|----------------------------|----------------|-------------|------|-----------|---|-------|------|-------------|---|-------------|---|-------|---|------------|---|
|                            |                | nº          | %    | nº        | % | nº    | %    | nº          | % | nº          | % | nº    | % | nº         | % |
| 4.a) Espaço físico         | <b>Ótimo</b>   | 194/1720    | 11,3 |           |   | 194   | 11,3 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Bom</b>     | 520         | 30,2 |           |   | 520   | 30,2 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Regular</b> | 461         | 26,8 |           |   | 461   | 26,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Ruim</b>    | 461         | 26,8 |           |   | 461   | 26,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>B/N</b>     | 84          | 4,9  |           |   | 84    | 4,9  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 4.b) Ventilação            | <b>Ótimo</b>   | 131/1720    | 7,6  |           |   | 131   | 7,6  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Bom</b>     | 684         | 39,8 |           |   | 684   | 39,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Regular</b> | 542         | 31,5 |           |   | 542   | 31,5 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Ruim</b>    | 292         | 17,0 |           |   | 292   | 17,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>B/N</b>     | 71          | 4,1  |           |   | 71    | 4,1  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 4.c) Iluminação            | <b>Ótimo</b>   | 175/1720    | 10,2 |           |   | 175   | 10,2 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Bom</b>     | 814         | 47,3 |           |   | 814   | 47,3 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Regular</b> | 451         | 26,2 |           |   | 451   | 26,2 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Ruim</b>    | 206         | 12,0 |           |   | 206   | 12,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>B/N</b>     | 74          | 4,3  |           |   | 74    | 4,3  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 4.d) Conservação e limpeza | <b>Ótimo</b>   | 310/1720    | 18,0 |           |   | 310   | 18,0 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Bom</b>     | 891         | 51,8 |           |   | 891   | 51,8 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Regular</b> | 320         | 18,6 |           |   | 320   | 18,6 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Ruim</b>    | 103         | 6,0  |           |   | 103   | 6,0  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>B/N</b>     | 96          | 5,6  |           |   | 96    | 5,6  |             |   |             |   |       |   |            |   |
| 4.e) Acústica              | <b>Ótimo</b>   | 155/1720    | 9,0  |           |   | 155   | 9,0  |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Bom</b>     | 746         | 43,4 |           |   | 746   | 43,4 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Regular</b> | 473         | 27,5 |           |   | 473   | 27,5 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>Ruim</b>    | 234         | 13,6 |           |   | 234   | 13,6 |             |   |             |   |       |   |            |   |
|                            | <b>B/N</b>     | 112         | 6,5  |           |   | 112   | 6,5  |             |   |             |   |       |   |            |   |

Fonte: Pesquisa de campo.

## APÊNDICE C – PLANILHA DE CONDENSAÇÃO GERAL – MÉDIA DA QUESTÃO

Para cálculo da média de cada questão, inicialmente, foi registrada a frequência das respostas, atribuído um peso para cada uma das alternativas, utilizando-se da seguinte fórmula:

$$\bar{X}_{\text{questão}} = \sum (F_a \times P) \div \sum F_a$$

Onde: **Fa**      Frequência das respostas na alternativa; e

**P**          Peso

A seguir, foi montada a planilha de condensação geral com as médias das questões.

**INSTRUMENTO I: Matrícula, movimentação e aproveitamento dos alunos**

| Questões                | Escala               | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|-------------------------|----------------------|----|---|--------|-----------|
| 1.b) Admissões          | > evasões / trancam. | 1  | 5 | 5      | 5,0       |
|                         | = evasões / trancam. |    | 3 |        |           |
|                         | < evasões / trancam. |    | 1 |        |           |
| 2. Transferências       | 80 a 100%            |    | 1 |        | 5,0       |
|                         | 60 a 79%             |    | 2 |        |           |
|                         | 40 a 59%             |    | 3 |        |           |
|                         | 20 a 39%             |    | 4 |        |           |
|                         | 0 a 19%              | 1  | 5 | 5      |           |
| 3. Evasões/Trancamentos | 80 a 100%            |    | 1 |        | 5,0       |
|                         | 60 a 79%             |    | 2 |        |           |
|                         | 40 a 59%             |    | 3 |        |           |
|                         | 20 a 39%             |    | 4 |        |           |
|                         | 0 a 19%              | 1  | 5 | 5      |           |
| 4. Matrícula final      | > mat inic           | 1  | 5 | 5      | 5,0       |
|                         | = mat inic           |    | 3 |        |           |
|                         | < mat inic           |    | 1 |        |           |
| 5.a) Aprovações         | 80 a 100%            | 1  | 5 | 5      | 5,0       |
|                         | 60 a 79%             |    | 4 |        |           |
|                         | 40 a 59%             |    | 3 |        |           |
|                         | 20 a 39%             |    | 2 |        |           |
|                         | 0 a 19%              |    | 1 |        |           |
| 5.b). Reprovações       | 80 a 100%            |    | 1 |        | 5,0       |
|                         | 60 a 79%             |    | 2 |        |           |
|                         | 40 a 59%             |    | 3 |        |           |
|                         | 20 a 39%             |    | 4 |        |           |
|                         | 0 a 19%              | 1  | 5 | 5      |           |

**Candidato x vaga**

| Questões                  | Escala        | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---------------------------|---------------|----|---|--------|-----------|
| Inscrições para os cursos | > nº de vagas | 1  | 5 | 5      | 5,0       |
|                           | = nº de vagas |    | 3 |        |           |
|                           | < nº de vagas |    | 1 |        |           |

**INSTRUMENTO II: Efetividade do processo de ensino e aprendizagem**  
**Assunto: Currículo**

| Questões   | Escala              | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|---------------------|-----|---|--------|-----------|
| 1.a) A instituição utiliza o currículo mínimo de acordo com a legislação pertinente a cada curso.  | <b>Sim</b>          | 19  | 5 | 95     | 4,5       |
|  | <b>Não</b>          |     | 3 |        |           |
|  | <b>B/N</b>          | 3   | 1 | 3      |           |
|  | <b>TOTAL</b>        | 22  |   | 98     |           |
| 1.b) Os conteúdos curriculares para cada disciplina e período do curso são organizados de forma seqüencial, graduados do simples para o complexo, em nível de profundidade e interdisciplinar. | <b>Sempre</b>       | 114 | 5 | 570    | 3,8       |
|  | <b>Regularmente</b> | 313 | 4 | 1252   |           |
|  | <b>Às vezes</b>     | 204 | 3 | 612    |           |
|  | <b>Nunca</b>        | 12  | 2 | 24     |           |
|  | <b>B/N</b>          | 12  | 1 | 12     |           |
|  | <b>TOTAL</b>        | 655 |   | 2470   |           |
| 1.c) Os professores têm conhecimento do conteúdo curricular a ser trabalhado em cada período e em cada disciplina.   | <b>Sempre</b>       | 246 | 5 | 1230   | 4,2       |
|  | <b>Regularmente</b> | 258 | 4 | 1032   |           |
|  | <b>Às vezes</b>     | 125 | 3 | 375    |           |
|  | <b>Nunca</b>        | 7   | 2 | 14     |           |
|  | <b>B/N</b>          | 3   | 1 | 3      |           |
| 1.d) Os professores sabem qual o conteúdo curricular que foi trabalhado no período anterior.   | <b>TOTAL</b>        | 639 |   | 2654   | 3,7       |
|  | <b>Sempre</b>       | 148 | 5 | 740    |           |
|  | <b>Regularmente</b> | 205 | 4 | 820    |           |
|  | <b>Às vezes</b>     | 239 | 3 | 717    |           |
|  | <b>Nunca</b>        | 33  | 2 | 66     |           |
|  | <b>B/N</b>          | 14  | 1 | 14     |           |
| 1.e) As etapas e níveis de dificuldades a serem alcançados pelos alunos são claramente definidos.  | <b>TOTAL</b>        | 639 |   | 2357   | 3,8       |
|  | <b>Sempre</b>       | 16  | 5 | 80     |           |
|  | <b>Regularmente</b> | 44  | 4 | 176    |           |
|  | <b>Às vezes</b>     | 18  | 3 | 54     |           |
|  | <b>Nunca</b>        | 5   | 2 | 10     |           |
|  | <b>B/N</b>          | 3   | 1 | 3      |           |
| 1.f) Os objetivos a serem alcançados pelos alunos podem ser avaliados.   | <b>TOTAL</b>        | 86  |   | 323    | 3,9       |
|  | <b>Sempre</b>       | 24  | 5 | 120    |           |
|  | <b>Regularmente</b> | 36  | 4 | 144    |           |
|  | <b>Às vezes</b>     | 19  | 3 | 57     |           |
|  | <b>Nunca</b>        | 6   | 2 | 12     |           |
|  | <b>B/N</b>          | 1   | 1 | 1      |           |
| 2.a) O calendário letivo é organizado e planejado com um mínimo de interrupção das aulas.  | <b>TOTAL</b>        | 86  |   | 334    | 3,6       |
|  | <b>Sempre</b>       | 116 | 5 | 580    |           |
|  | <b>Regularmente</b> | 224 | 4 | 896    |           |
|  | <b>Às vezes</b>     | 162 | 3 | 486    |           |
|  | <b>Nunca</b>        | 64  | 2 | 128    |           |
|  | <b>B/N</b>          | 16  | 1 | 16     |           |
| 2.b) A carga horária prevista para cada disciplina é claramente definida e seguida pelos professores.  | <b>TOTAL</b>        | 582 |   | 2106   | 3,9       |
|  | <b>Sempre</b>       | 205 | 5 | 1025   |           |
|  | <b>Regularmente</b> | 234 | 4 | 936    |           |
|  | <b>Às vezes</b>     | 162 | 3 | 486    |           |
|  | <b>Nunca</b>        | 28  | 2 | 56     |           |
|  | <b>B/N</b>          | 10  | 1 | 40     |           |
| 2.c) A carga horária prevista para cada disciplina é claramente definida e seguida pelos professores.  | <b>TOTAL</b>        | 639 |   | 2543   | 3,9       |
|  | <b>Sempre</b>       | 205 | 5 | 1025   |           |
|  | <b>Regularmente</b> | 234 | 4 | 936    |           |
|  | <b>Às vezes</b>     | 162 | 3 | 486    |           |
|  | <b>Nunca</b>        | 28  | 2 | 56     |           |
|  | <b>B/N</b>          | 10  | 1 | 40     |           |

**Assunto: Tempo de aprendizagem**

| Questões  | Escala              | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|---------------------|-----|---|--------|-----------|
| 2.a) O calendário letivo é organizado e planejado com um mínimo de interrupção das aulas.             | <b>Sempre</b>       | 116 | 5 | 580    | 3,6       |
|   | <b>Regularmente</b> | 224 | 4 | 896    |           |
|   | <b>Às vezes</b>     | 162 | 3 | 486    |           |
|   | <b>Nunca</b>        | 64  | 2 | 128    |           |
|   | <b>B/N</b>          | 16  | 1 | 16     |           |
|   | <b>TOTAL</b>        | 582 |   | 2106   |           |
| 2.b) A carga horária prevista para cada disciplina é claramente definida e seguida pelos professores. | <b>Sempre</b>       | 205 | 5 | 1025   | 3,9       |
|   | <b>Regularmente</b> | 234 | 4 | 936    |           |
|   | <b>Às vezes</b>     | 162 | 3 | 486    |           |
|   | <b>Nunca</b>        | 28  | 2 | 56     |           |
|   | <b>B/N</b>          | 10  | 1 | 40     |           |
|   | <b>TOTAL</b>        | 639 |   | 2543   |           |

| Questões   | Escala       | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------------|-----|---|--------|-----------|
| 2.c) Os professores começam e terminam as aulas no horário estabelecido.                         | Sempre       | 188 | 5 | 940    | 3,9       |
|  | Regularmente | 259 | 4 | 1036   |           |
|  | Às vezes     | 158 | 3 | 474    |           |
|  | Nunca        | 33  | 2 | 66     |           |
|  | B/N          | 1   | 1 | 1      |           |
|  | TOTAL        | 639 |   | 2517   |           |
| 2.d) Há interrupção da aula por: ausência de professor, reuniões, recessos entre outros motivos. | Sempre       | 44  | 5 | 220    | 3,1       |
|  | Regularmente | 90  | 4 | 360    |           |
|  | Às vezes     | 415 | 3 | 1245   |           |
|  | Nunca        | 78  | 2 | 156    |           |
|  | B/N          | 12  | 1 | 12     |           |
|  | TOTAL        | 639 |   | 1993   |           |
| 2.e) Há normas em relação a atrasos e faltas tanto para professores quanto para alunos.          | Sim          | 12  | 5 | 60     | 4,1       |
|  | Não          | 7   | 3 | 15     |           |
|  | B/N          |     | 1 | 2      |           |
|  | TOTAL        | 19  |   | 77     |           |
| 2.f) Os professores dispõem de um plano de curso para o início de cada período letivo.           | Sempre       | 42  | 5 | 210    | 4,3       |
|  | Regularmente | 33  | 4 | 132    |           |
|  | Às vezes     | 9   | 3 | 27     |           |
|  | Nunca        | 2   | 2 | 4      |           |
|  | B/N          |     | 1 |        |           |
|  | TOTAL        | 86  |   | 373    |           |

**Assunto : Práticas em sala de aula**

| Questões   | Escala       | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------------|-----|---|--------|-----------|
| 3.a) A maior parte do tempo dos alunos, na instituição, é dedicada a atividades de ensino-aprendizagem.                                      | Sempre       | 194 | 5 | 970    | 4,0       |
|  | Regularmente | 292 | 4 | 1168   |           |
|  | Às vezes     | 116 | 3 | 348    |           |
|  | Nunca        | 24  | 2 | 48     |           |
|  | B/N          | 13  | 1 | 13     |           |
|  | TOTAL        | 639 |   | 2547   |           |
| 3.b) O ritmo das aulas é ajustado de modo a atender aos alunos que aprendem com maior ou menor facilidade.                                   | Sempre       | 105 | 5 | 525    | 3,6       |
|  | Regularmente | 238 | 4 | 952    |           |
|  | Às vezes     | 217 | 3 | 651    |           |
|  | Nunca        | 56  | 2 | 112    |           |
|  | B/N          | 17  | 1 | 17     |           |
|  | TOTAL        | 633 |   | 2257   |           |
| 3.c) Os alunos que não terminam os trabalhos durante a aula são orientados para fazê-los depois, para que todos acompanhem o ritmo da turma. | Sempre       | 150 | 5 | 750    | 3,6       |
|  | Regularmente | 194 | 4 | 776    |           |
|  | Às vezes     | 214 | 3 | 642    |           |
|  | Nunca        | 58  | 2 | 116    |           |
|  | B/N          | 17  | 1 | 17     |           |
|  | TOTAL        | 633 |   | 2301   |           |
| 3.d) As disciplinas críticas recebem maior atenção por parte dos dirigentes acadêmicos e dos professores.                                    | Sempre       | 80  | 5 | 400    | 3,3       |
|  | Regularmente | 177 | 4 | 708    |           |
|  | Às vezes     | 211 | 3 | 633    |           |
|  | Nunca        | 72  | 2 | 144    |           |
|  | B/N          | 35  | 1 | 35     |           |
|  | TOTAL        | 575 |   | 1920   |           |
| 3.e) Os professores conhecem as limitações da turma e dão atendimento individual e estímulo aos alunos com dificuldades.                     | Sempre       | 105 | 5 | 525    | 3,7       |
|  | Regularmente | 150 | 4 | 600    |           |
|  | Às vezes     | 252 | 3 | 756    |           |
|  | Nunca        | 112 | 2 | 224    |           |
|  | B/N          | 20  | 1 | 20     |           |
|  | TOTAL        | 639 |   | 2125   |           |
| 3.f) Os professores apresentam aos alunos os objetivos e a importância da disciplina numa linguagem simples, clara e acessível.              | Sempre       | 159 | 5 | 795    | 3,7       |
|  | Regularmente | 203 | 4 | 812    |           |
|  | Às vezes     | 211 | 3 | 633    |           |
|  | Nunca        | 36  | 2 | 72     |           |
|  | B/N          | 24  | 1 | 24     |           |
|  | TOTAL        | 633 |   | 2336   |           |
| 3.g) Os alunos sabem, com antecedência, o que é esperado deles com relação ao seu desempenho.  | Sempre       | 103 | 5 | 515    | 3,5       |
|  | Regularmente | 213 | 4 | 852    |           |
|  | Às vezes     | 220 | 3 | 660    |           |
|  | Nunca        | 75  | 2 | 150    |           |
|  | B/N          | 22  | 1 | 22     |           |
|  | TOTAL        | 633 |   | 2199   |           |

| Questões   | Escala       | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------------|-----|---|--------|-----------|
| 3.h) Os professores estabelecem uma relação entre o conteúdo da aula passada e o da aula presente, trabalhando os conceitos-chave estudados.       | Sempre       | 151 | 5 | 755    | 3,8       |
|  | Regularmente | 260 | 4 | 1040   |           |
|  | Às vezes     | 176 | 3 | 528    |           |
|  | Nunca        | 26  | 2 | 52     |           |
|  | B/N          | 20  | 1 | 20     |           |
|  | TOTAL        | 633 |   | 2395   |           |
| 3.i) Os professores estimulam a curiosidade e o interesse dos alunos, relacionando os conteúdos curriculares com assuntos relevantes do dia-a-dia. | Sempre       | 141 | 5 | 705    | 3,6       |
|  | Regularmente | 200 | 4 | 800    |           |
|  | Às vezes     | 227 | 3 | 681    |           |
|  | Nunca        | 53  | 2 | 106    |           |
|  | B/N          | 18  | 1 | 18     |           |
|  | TOTAL        | 639 |   | 2310   |           |
| 3.j) Durante as aulas, os professores discutem pontos-chave para verificar a compreensão e estimular o raciocínio dos alunos.                      | Sempre       | 120 | 5 | 525    | 3,4       |
|  | Regularmente | 220 | 4 | 720    |           |
|  | Às vezes     | 225 | 3 | 759    |           |
|  | Nunca        | 53  | 2 | 154    |           |
|  | B/N          | 15  | 1 | 18     |           |
|  | TOTAL        | 633 |   | 2176   |           |
| 3.l) Exercícios, trabalhos e provas são corrigidos, devolvidos rapidamente e discutidos em sala de aula.   | Sempre       | 77  | 5 | 385    | 3,3       |
|  | Regularmente | 172 | 4 | 688    |           |
|  | Às vezes     | 248 | 3 | 744    |           |
|  | Nunca        | 124 | 2 | 248    |           |
|  | B/N          | 12  | 1 | 12     |           |
|  | TOTAL        | 633 |   | 2077   |           |
| 3.m) Os professores fazem elogios e críticas construtivas aos alunos em sala de aula.  | Sempre       | 105 | 5 | 525    | 3,4       |
|  | Regularmente | 180 | 4 | 720    |           |
|  | Às vezes     | 253 | 3 | 759    |           |
|  | Nunca        | 77  | 2 | 154    |           |
|  | B/N          | 18  | 1 | 18     |           |
|  | TOTAL        | 633 |   | 2176   |           |

**Assunto: Estratégia de ensino**

| Questões   | Escala       | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------------|-----|---|--------|-----------|
| 4.a) Os professores fazem uso de técnicas variadas, tais como trabalhos individuais e em grupos, discussão em sala de aula, monitorias, entre outras.  | Sempre       | 152 | 5 | 760    | 3,8       |
|  | Regularmente | 255 | 4 | 1020   |           |
|  | Às vezes     | 182 | 3 | 546    |           |
|  | Nunca        | 27  | 2 | 54     |           |
|  | B/N          | 23  | 1 | 23     |           |
|  | TOTAL        | 639 |   | 2403   |           |
| 4.b) Os professores utilizam, com bom senso e moderação, os recursos didáticos como mídia, internet, materiais interativos, quando disponíveis.  | Sempre       | 125 | 5 | 625    | 3,6       |
|  | Regularmente | 220 | 4 | 880    |           |
|  | Às vezes     | 230 | 3 | 690    |           |
|  | Nunca        | 57  | 2 | 114    |           |
|  | B/N          | 17  | 1 | 17     |           |
|  | TOTAL        | 649 |   | 2326   |           |
| 4.c) Os professores estimulam a participação dos alunos nas atividades em sala de aula.  | Sempre       | 148 | 5 | 740    | 3,7       |
|  | Regularmente | 228 | 4 | 912    |           |
|  | Às vezes     | 214 | 3 | 642    |           |
|  | Nunca        | 23  | 2 | 46     |           |
|  | B/N          | 20  | 1 | 20     |           |
|  | TOTAL        | 633 |   | 2360   |           |
| 4.d) Os professores procuram envolver os alunos em atividades extra curriculares, tais como aprofundamento de conteúdos, visitas não-orientadas, que despertem o espírito de investigação, entre outras. | Sempre       | 59  | 5 | 295    | 3,3       |
|  | Regularmente | 142 | 4 | 568    |           |
|  | Às vezes     | 259 | 3 | 777    |           |
|  | Nunca        | 154 | 2 | 308    |           |
|  | B/N          | 25  | 1 | 25     |           |
|  | TOTAL        | 639 |   | 1973   |           |

**Assunto: Avaliação dos alunos**

| <b>Questões</b>  | <b>Escala</b>       | <b>Fa</b> | <b>P</b> | <b>Fa x P</b> | <b><math>\bar{X}</math></b> |
|--|---------------------|-----------|----------|---------------|-----------------------------|
| 5.a) Os professores avaliam continuamente o progresso dos alunos e sabem quais alunos estão em dificuldades na disciplina/conteúdo curricular. | <b>Sempre</b>       | 84        | 5        | 420           | 3,3                         |
|  | <b>Regularmente</b> | 157       | 4        | 628           |                             |
|  | <b>Às vezes</b>     | 263       | 3        | 789           |                             |
|  | <b>Nunca</b>        | 103       | 2        | 206           |                             |
|  | <b>B/N</b>          | 26        | 1        | 26            |                             |
|  | <b>TOTAL</b>        | 633       |          | 2069          |                             |
| 5.b) Os professores acompanham o desempenho dos alunos por meio de coleta de dados, arquivos, relatórios e anotações em "diário de bordo".     | <b>Sempre</b>       | 60        | 5        | 300           | 3,1                         |
|  | <b>Regularmente</b> | 156       | 4        | 624           |                             |
|  | <b>Às vezes</b>     | 237       | 3        | 711           |                             |
|  | <b>Nunca</b>        | 149       | 2        | 298           |                             |
|  | <b>B/N</b>          | 31        | 1        | 31            |                             |
|  | <b>TOTAL</b>        | 633       |          | 1964          |                             |
| 5.c) A avaliação do desempenho dos alunos está de acordo com os objetivos específicos da disciplina.   | <b>Sempre</b>       | 116       | 5        | 580           | 3,7                         |
|  | <b>Regularmente</b> | 260       | 4        | 1040          |                             |
|  | <b>Às vezes</b>     | 206       | 3        | 618           |                             |
|  | <b>Nunca</b>        | 41        | 2        | 82            |                             |
|  | <b>B/N</b>          | 16        | 1        | 16            |                             |
|  | <b>TOTAL</b>        | 639       |          | 2336          |                             |
| 5.d) A instituição utiliza os resultados das avaliações para identificar problemas potenciais e propor soluções.                               | <b>Sempre</b>       | 8         | 5        | 40            | 4,1                         |
|  | <b>Regularmente</b> | 8         | 4        | 32            |                             |
|  | <b>Às vezes</b>     | 6         | 3        | 18            |                             |
|  | <b>Nunca</b>        |           | 2        |               |                             |
|  | <b>B/N</b>          |           | 1        |               |                             |
|  | <b>TOTAL</b>        | 22        |          | 90            |                             |
| 5.e) A instituição utiliza as informações da avaliação para estudos, revisões curriculares e elaboração de projetos estratégicos.              | <b>Sempre</b>       | 5         | 5        | 25            | 3,7                         |
|  | <b>Regularmente</b> | 7         | 4        | 28            |                             |
|  | <b>Às vezes</b>     | 8         | 3        | 24            |                             |
|  | <b>Nunca</b>        | 2         | 2        | 4             |                             |
|  | <b>B/N</b>          |           | 1        |               |                             |
|  | <b>TOTAL</b>        | 22        |          | 81            |                             |
| 5.f) A instituição utiliza padrões de desempenho para avaliar a aprendizagem dos alunos com base nas propostas curriculares.                   | <b>Sempre</b>       | 5         | 5        | 25            | 3,1                         |
|  | <b>Regularmente</b> | 28        | 4        | 112           |                             |
|  | <b>Às vezes</b>     | 28        | 3        | 84            |                             |
|  | <b>Nunca</b>        | 23        | 2        | 46            |                             |
|  | <b>B/N</b>          | 2         | 1        | 2             |                             |
|  | <b>TOTAL</b>        | 86        |          | 269           |                             |



**INSTRUMENTO III: Gestão Participativa**  
**Assunto: Atuação do Conselho Departamental**

| Questões  | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------|----|---|--------|-----------|
| 1.a) A instituição dispõe de um Conselho Departamental com funções e atribuições bem definidas. | Sim    | 13 | 5 | 65     | 4,0       |
|   | Não    | 7  | 3 | 21     |           |
|   | B/N    | 2  | 1 | 2      |           |
|   | TOTAL  | 22 |   | 88     |           |
| 1.b) O Conselho Departamental funciona periodicamente.  | Sim    | 6  | 5 | 30     | 3,4       |
|   | Não    | 14 | 3 | 42     |           |
|   | B/N    | 2  | 1 | 2      |           |
|   | TOTAL  | 22 |   | 74     |           |

**Assunto: Planejamento das ações institucionais**

| Questões   | Escala       | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------------|-----|---|--------|-----------|
| 2.a) A instituição define participativamente sua missão, seus objetivos, suas metas, estratégias e planos de ação. | Sempre       | 3   | 5 | 15     | 3,1       |
|  | Regularmente | 6   | 4 | 24     |           |
|  | Às vezes     | 18  | 3 | 54     |           |
|  | Nunca        | 6   | 2 | 12     |           |
|  | B/N          | 2   | 1 | 2      |           |
|  | TOTAL        | 35  |   | 107    |           |
| 2.b) A Mantenedora, os diretores, gestores e professores tomam decisões conjuntas relativas a questões acadêmicas. | Sempre       | 8   | 5 | 40     | 3,0       |
|  | Regularmente | 21  | 4 | 84     |           |
|  | Às vezes     | 55  | 3 | 165    |           |
|  | Nunca        | 28  | 2 | 56     |           |
|  | B/N          | 3   | 1 | 3      |           |
|  | TOTAL        | 115 |   | 348    |           |

**Assunto: Objetivos institucionais**

| Questões  | Escala       | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------------|-----|---|--------|-----------|
| 3.a) Os objetivos da instituição são claramente definidos e divulgados a todos. | Sempre       | 10  | 5 | 50     | 3,2       |
|   | Regularmente | 27  | 4 | 108    |           |
|   | Às vezes     | 54  | 3 | 162    |           |
|   | Nunca        | 23  | 2 | 46     |           |
|   | B/N          | 1   | 1 | 1      |           |
|   | TOTAL        | 115 |   | 367    |           |
| 3.b) Os objetivos da instituição são aceitos pela comunidade acadêmica.         | Sempre       | 11  | 5 | 55     | 3,4       |
|   | Regularmente | 39  | 4 | 156    |           |
|   | Às vezes     | 54  | 3 | 162    |           |
|   | Nunca        | 5   | 2 | 10     |           |
|   | B/N          | 6   | 1 | 6      |           |
|   | TOTAL        | 115 |   | 389    |           |
| 3.c) Todos na instituição têm clareza dos objetivos do seu trabalho.            | Sempre       | 18  | 5 | 90     | 3,4       |
|   | Regularmente | 28  | 4 | 112    |           |
|   | Às vezes     | 51  | 3 | 153    |           |
|   | Nunca        | 12  | 2 | 24     |           |
|   | B/N          | 6   | 1 | 6      |           |
|   | TOTAL        | 115 |   | 385    |           |

| Questões   | Escala       | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------------|----|---|--------|-----------|
| 3.d) A comunidade acadêmica tem autonomia para decidir sobre assuntos da gestão escolar. | Sempre       | 4  | 5 | 20     | 3,2       |
|  | Regularmente | 6  | 4 | 24     |           |
|  | Às vezes     | 19 | 3 | 57     |           |
|  | Nunca        | 4  | 2 | 8      |           |
|  | B/N          | 2  | 1 | 2      |           |
|  | TOTAL        | 35 |   | 111    |           |
| 3.e) A instituição dispõe de critérios para determinar o rendimento institucional.       | Sempre       | 1  | 5 | 5      | 3,0       |
|  | Regularmente | 7  | 4 | 28     |           |
|  | Às vezes     | 5  | 3 | 15     |           |
|  | Nunca        | 8  | 2 | 16     |           |
|  | B/N          | 1  | 1 | 1      |           |
|  | TOTAL        | 22 |   | 65     |           |
| 3.f) A instituição estabelece metas de excelência.                                       | Sempre       | 5  | 5 | 25     | 3,3       |
|  | Regularmente | 12 | 4 | 48     |           |
|  | Às vezes     | 8  | 3 | 24     |           |
|  | Nunca        | 9  | 2 | 18     |           |
|  | B/N          | 1  | 1 | 1      |           |
|  | TOTAL        | 35 |   | 116    |           |

**Assunto: Organização da rotina**

| Questões  | Escala       | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------------|----|---|--------|-----------|
| 4.a) A instituição dispõe de procedimentos administrativos bem definidos e padronizados.                | Sempre       | 5  | 5 | 35     | 3,1       |
|   | Regularmente | 4  | 4 | 16     |           |
|   | Às vezes     | 16 | 3 | 43     |           |
|   | Nunca        | 8  | 2 | 16     |           |
|   | B/N          | 2  | 1 | 2      |           |
|   | TOTAL        | 35 |   | 112    |           |
| 4.b) A instituição desenvolve as ações de acordo com os procedimentos estabelecidos.                    | Sempre       | 4  | 5 | 20     | 3,2       |
|   | Regularmente | 22 | 4 | 88     |           |
|   | Às vezes     | 30 | 3 | 90     |           |
|   | Nunca        | 7  | 2 | 14     |           |
|   | B/N          | 4  | 1 | 4      |           |
|   | TOTAL        | 67 |   | 216    |           |
| 4.c) Os funcionários da instituição conhecem todos os procedimentos para executarem bem o seu trabalho. | Sempre       | 1  | 5 | 5      | 3,1       |
|   | Regularmente | 7  | 4 | 28     |           |
|   | Às vezes     | 23 | 3 | 69     |           |
|   | Nunca        | 2  | 2 | 4      |           |
|   | B/N          | 2  | 1 | 2      |           |
|   | TOTAL        | 35 |   | 108    |           |
| 4.d) Cada pessoa na instituição está informada e treinada para executar bem suas tarefas/atividades.    | Sempre       | 6  | 5 | 30     | 3,2       |
|   | Regularmente | 12 | 4 | 48     |           |
|   | Às vezes     | 41 | 3 | 123    |           |
|   | Nunca        | 4  | 2 | 8      |           |
|   | B/N          | 4  | 1 | 4      |           |
|   | TOTAL        | 67 |   | 213    |           |

| Questões   | Escala       | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------------|-----|---|--------|-----------|
| 4.e) A instituição aplica com regularidade programas de avaliação de resultados das tarefas e atividades.  | Sempre       |     | 5 |        | 2,7       |
|  | Regularmente | 7   | 4 | 28     |           |
|  | Às vezes     | 15  | 3 | 45     |           |
|  | Nunca        | 10  | 2 | 20     |           |
|  | B/N          | 3   | 1 | 3      |           |
|  | TOTAL        | 35  |   | 96     |           |
| 4.f) Todos na instituição sabem medir e avaliar o resultado de seu trabalho.   | Sempre       | 17  | 5 | 85     | 3,2       |
|  | Regularmente | 26  | 4 | 104    |           |
|  | Às vezes     | 80  | 3 | 240    |           |
|  | Nunca        | 17  | 2 | 34     |           |
|  | B/N          | 7   | 1 | 7      |           |
|  | TOTAL        | 147 |   | 470    |           |
| 4.g) Todos os dados necessários ao gerenciamento da instituição são levantados de forma planejada e organizada.                                  | Sempre       |     | 5 |        | 2,9       |
|  | Regularmente | 10  | 4 | 40     |           |
|  | Às vezes     | 14  | 3 | 42     |           |
|  | Nunca        | 9   | 2 | 18     |           |
|  | B/N          | 2   | 1 | 2      |           |
|  | TOTAL        | 35  |   | 102    |           |
| 4.h) Os procedimentos administrativos asseguram o conhecimento dos problemas pela Mantenedora, Coordenadoria Executiva e Direção dos Institutos. | Sempre       | 3   | 5 | 15     | 3,1       |
|  | Regularmente | 11  | 4 | 44     |           |
|  | Às vezes     | 12  | 3 | 36     |           |
|  | Nunca        | 5   | 2 | 10     |           |
|  | B/N          | 4   | 1 | 4      |           |
|  | TOTAL        | 35  |   | 109    |           |
| 4.i) Todas as atividades e processos desenvolvidos na instituição são documentados, otimizados e divulgados.                                     | Sempre       | 5   | 5 | 25     | 3,1       |
|  | Regularmente | 14  | 4 | 56     |           |
|  | Às vezes     | 34  | 3 | 102    |           |
|  | Nunca        | 9   | 2 | 18     |           |
|  | B/N          | 5   | 1 | 5      |           |
|  | TOTAL        | 67  |   | 206    |           |

**Assunto: Organização acadêmica e administrativa**

| Questões  | Escala       | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------------|----|---|--------|-----------|
| 5.a) O registro e controle acadêmico é feito de forma organizada. | Sempre       | 1  | 5 | 5      | 4,0       |
|   | Regularmente | 3  | 4 | 12     |           |
|   | Às vezes     | 1  | 3 | 3      |           |
|   | Nunca        |    | 2 |        |           |
|   | B/N          |    | 1 |        |           |
|   | TOTAL        | 5  |   | 20     |           |

**INSTRUMENTO IV: Desenvolvimento do capital humano**  
**Assunto: Formação e atualização docente**

| Questões   | Escala | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------|-----|---|--------|-----------|
| 1.a) Todos os professores possuem a qualificação mínima (especialização na área) para lecionar a(s) disciplina(s) no curso específico.   | Sim    | 12  | 5 | 60     | 4,1       |
|  | Não    | 5   | 3 | 15     |           |
|  | B/N    | 2   | 1 | 2      |           |
|  | TOTAL  | 19  | 5 | 77     |           |
| 1.b) Os professores demonstram ter domínio da disciplina que lecionam.   | Sim    | 18  | 5 | 90     | 4,5       |
|  | Não    | 3   | 3 | 9      |           |
|  | B/N    | 1   | 1 | 1      |           |
|  | TOTAL  | 22  |   | 100    |           |
| 1.c) A instituição providencia, periodicamente, treinamento para o seu pessoal técnico e administrativo.   | Sim    | 16  | 5 | 80     | 3,9       |
|  | Não    | 19  | 3 | 57     |           |
|  | B/N    |     | 1 |        |           |
|  | TOTAL  | 35  |   | 137    |           |
| 1.d) Os professores participam de cursos de capacitação continuada.  | Sim    | 15  | 5 | 75     | 3,7       |
|  | Não    | 17  | 3 | 51     |           |
|  | B/N    | 3   | 1 | 3      |           |
|  | TOTAL  | 35  |   | 129    |           |
| 1.e) A instituição possui programa(s) de incentivo e estímulo ao desenvolvimento do potencial e qualificação profissional: custeio de participação em eventos, bolsas de estudo, adicional de rendimentos, outros (como liberação de carga horária, etc.). | Sim    | 42  | 5 | 210    | 3,7       |
|  | Não    | 69  | 3 | 207    |           |
|  | B/N    | 4   | 1 | 4      |           |
|  | TOTAL  | 115 |   | 421    |           |

**Assunto: Experiência no ensino superior**

| Questões   | Escala | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------|-----|---|--------|-----------|
| 2.a) Todos os professores possuem experiência, no magistério superior, por um período de tempo igual ou maior a 5 anos.  | Sim    | 4   | 5 | 20     | 2,9       |
|  | Não    | 25  | 3 | 75     |           |
|  | B/N    | 6   | 1 | 6      |           |
|  | TOTAL  | 35  |   | 101    |           |
| 2.b) A instituição avalia sistematicamente o desempenho do professor dentro de sala de aula.   | Sim    | 84  | 5 | 420    | 4,4       |
|  | Não    | 28  | 3 | 84     |           |
|  | B/N    | 3   | 1 | 3      |           |
|  | TOTAL  | 115 |   | 507    |           |
| 2.c) O professor possui experiência profissional não-acadêmica na disciplina ou área que leciona.  | Sim    | 27  | 5 | 135    | 4,3       |
|  | Não    | 3   | 3 | 9      |           |
|  | B/N    | 5   | 1 | 5      |           |
|  | TOTAL  | 35  |   | 149    |           |
| 2.d) O professor possui outras atividades acadêmicas: coordena estágio supervisionado, atua como Chefe de departamento, coordena programa de bolsa de trabalho, e outras (por exemplo, iniciação tecnológica, orientação acadêmica, etc.). | Sim    | 47  | 5 | 235    | 3,8       |
|  | Não    | 49  | 3 | 147    |           |
|  | B/N    | 6   | 1 | 6      |           |
|  | TOTAL  | 102 |   | 388    |           |
| 2.e) O professor possui outras atribuições não-acadêmicas, como coordenação de crédito educativo, entre outras.  | Sim    | 10  | 5 | 50     | 3,2       |
|  | Não    | 19  | 3 | 57     |           |
|  | B/N    | 6   | 1 | 6      |           |
|  | TOTAL  | 35  |   | 113    |           |

**Assunto: Estabilidade**

| Questões   | Escala | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------|-----|---|--------|-----------|
| 3.a) O índice de rotatividade de professores a cada ano é baixo, dispensando a alocação de outros profissionais. | Sim    | 22  | 5 | 110    | 4,0       |
|  | Não    | 8   | 3 | 24     |           |
|  | B/N    | 5   | 1 | 5      |           |
|  | TOTAL  | 35  |   | 139    |           |
| 3.b) A instituição possui plano de carreira.   | Sim    | 47  | 5 | 235    | 3,5       |
|  | Não    | 93  | 3 | 279    |           |
|  | B/N    | 7   | 1 | 7      |           |
|  | TOTAL  | 147 |   | 521    |           |

**Assunto: Jornada de trabalho**

| Questões  | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------|----|---|--------|-----------|
| 4.a) A instituição possui um quadro significativo de professores em tempo integral. | Sim    | 6  | 5 | 30     | 3,2       |
|   | Não    | 26 | 3 | 78     |           |
|   | B/N    | 3  | 1 | 3      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 111    |           |

**Assunto: Compromisso com os objetivos institucionais**

| Questões   | Escala       | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------------|-----|---|--------|-----------|
| 5.a) Todos os professores, técnicos e funcionários participam da definição dos objetivos e metas da instituição. | Sempre       | 9   | 5 | 45     | 2,8       |
|  | Regularmente | 25  | 4 | 100    |           |
|  | Às vezes     | 51  | 3 | 153    |           |
|  | Nunca        | 56  | 2 | 112    |           |
|  | B/N          | 6   | 1 | 6      |           |
|  | TOTAL        | 147 |   | 416    |           |
| 5.b) Os professores são comprometidos com os objetivos e metas da instituição.                                   | Sempre       | 20  | 5 | 100    | 3,6       |
|  | Regularmente | 33  | 4 | 132    |           |
|  | Às vezes     | 38  | 3 | 114    |           |
|  | Nunca        | 10  | 2 | 20     |           |
|  | B/N          | 1   | 1 | 1      |           |
|  | TOTAL        | 102 |   | 367    |           |
| 5.c) A instituição avalia seu desempenho e de seus professores, para orientar e efetuar mudanças estratégicas.   | Sempre       | 13  | 5 | 65     | 3,4       |
|  | Regularmente | 29  | 4 | 116    |           |
|  | Às vezes     | 43  | 3 | 129    |           |
|  | Nunca        | 15  | 2 | 30     |           |
|  | B/N          | 2   | 1 | 2      |           |
|  | TOTAL        | 102 |   | 342    |           |
| 5.d) A instituição aloca um percentual de recursos da sua renda para investimento em capital humano.             | Sempre       | 6   | 5 | 30     | 3,4       |
|  | Regularmente | 12  | 4 | 48     |           |
|  | Às vezes     | 10  | 3 | 30     |           |
|  | Nunca        | 5   | 2 | 10     |           |
|  | B/N          | 2   | 1 | 2      |           |
|  | TOTAL        | 35  |   | 120    |           |

**INSTRUMENTO V: Gestão de recursos****Assunto: Currículo**

| Questões   | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------|----|---|--------|-----------|
| 2.a1) A instituição utiliza a ferramenta do Planejamento Estratégico para a melhoria da gestão administrativa e acadêmica.   | Sim    | 16 | 5 | 80     | 4,0       |
|  | Não    | 12 | 3 | 36     |           |
|  | B/N    | 1  | 1 | 1      |           |
|  | TOTAL  | 29 |   | 117    |           |
| 2.a2) A instituição utiliza a ferramenta do Planejamento Estratégico para identificação dos <i>gaps</i> no fluxo dos serviços, nos âmbitos acadêmico, administrativo e financeiro para efetividade dos resultados. | Sim    | 8  | 5 | 40     | 3,0       |
|  | Não    | 13 | 3 | 39     |           |
|  | B/N    | 8  | 1 | 8      |           |
|  | TOTAL  | 29 |   | 87     |           |
| 2.a3) A instituição utiliza a ferramenta do Planejamento Estratégico para elaboração relatórios e implementação de políticas de inovação de gestão de recursos.  | Sim    | 10 | 5 | 50     | 3,6       |
|  | Não    | 13 | 3 | 39     |           |
|  | B/N    | 6  | 1 | 6      |           |
|  | TOTAL  | 29 |   | 95     |           |
| 2.b) A instituição envolve, na gestão administrativa e pedagógica, a participação de todos os segmentos.   | Sim    | 2  | 5 | 10     | 3,3       |
|  | Não    | 14 | 3 | 42     |           |
|  | B/N    |    | 1 |        |           |
|  | TOTAL  | 16 |   | 52     |           |

**Assunto : Infra-estrutura física e administrativa**

| Questões  | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------|----|---|--------|-----------|
| 3.a) A instituição planeja a ampliação de suas unidades físicas e recursos com base em estudo de demandas e mercado.      | Sim    | 6  | 5 | 30     | 3,0       |
|   | Não    | 17 | 3 | 51     |           |
|   | B/N    | 6  | 1 | 6      |           |
|   | TOTAL  | 29 |   | 87     |           |
| 3.b) A logística da instituição é definida baseada em previsões orçamentárias, planos estratégicos e leitura de cenários. | Sim    | 9  | 5 | 45     | 3,3       |
|   | Não    | 15 | 3 | 45     |           |
|   | B/N    | 5  | 1 | 5      |           |
|   | TOTAL  | 29 |   | 95     |           |

| Questões   | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------|----|---|--------|-----------|
| 3.c) Os serviços de suporte e de apoio (manutenção/substituição de equipamentos e recursos) são definidos em função da logística da instituição. | Sim    | 13 | 5 | 65     | 3,6       |
|  | Não    | 12 | 3 | 36     |           |
|  | B/N    | 4  | 1 | 4      |           |
|  | TOTAL  | 29 |   | 105    |           |
| 3.d) A instituição possui uma sistemática de supervisão do processo de execução em todos os serviços.  | Sim    | 9  | 5 | 45     | 3,3       |
|  | Não    | 23 | 3 | 69     |           |
|  | B/N    | 3  | 1 | 3      |           |
|  | TOTAL  | 35 |   | 117    |           |

**Assunto: Recursos tecnológicos**

| Questões  | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------|----|---|--------|-----------|
| 4.a) A instituição dimensiona a aquisição dos computadores de acordo com a modulação recomendada nas diretrizes curriculares dos cursos.      | Sim    | 17 | 5 | 85     | 3,7       |
|   | Não    | 14 | 3 | 42     |           |
|   | B/N    | 4  | 1 | 4      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 131    |           |
| 4.b) A instituição possibilita acesso à rede (intranet e internet) a toda comunidade acadêmica.   | Sim    | 25 | 5 | 125    | 4,3       |
|   | Não    | 7  | 3 | 21     |           |
|   | B/N    | 3  | 1 | 3      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 149    |           |
| 4.c) A instituição tem incorporado avanços tecnológicos, inovando sua metodologia de ensino, através de projetos/ações de ensino a distância. | Sim    | 11 | 5 | 55     | 3,9       |
|   | Não    | 10 | 3 | 30     |           |
|   | B/N    | 1  | 1 | 1      |           |
|   | TOTAL  | 22 |   | 86     |           |
| 4.d) A instituição adquire <i>softwares</i> , <i>hardwares</i> e outros recursos de acordo com as demandas, respeitando às exigências legais. | Sim    | 19 | 5 | 95     | 3,9       |
|   | Não    | 12 | 3 | 36     |           |
|   | B/N    | 4  | 1 | 4      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 135    |           |

**Assunto: Alocação, desenvolvimento e captação de recursos**

| Questões  | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------|----|---|--------|-----------|
| 5.a) A instituição destina continuamente recursos de seu orçamento para projetos e eventos culturais, extensão e parcerias, intercâmbio técnico-cultural-científico nacional e internacional. | Sim    | 7  | 5 | 35     | 3,2       |
|   | Não    | 25 | 3 | 75     |           |
|   | B/N    | 3  | 1 | 3      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 113    |           |
| 5.b) A instituição destina continuamente recursos de seu orçamento para o desenvolvimento de projetos de iniciação à produção científica, bolsas de trabalho, monitoria, empresa júnior.      | Sim    | 10 | 5 | 50     | 3,3       |
|   | Não    | 21 | 3 | 63     |           |
|   | B/N    | 4  | 1 | 4      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 117    |           |

**Assunto: Expansão institucional**

| Questões  | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------|----|---|--------|-----------|
| 6.a) A instituição planeja o aumento de vagas proporcionalmente à previsão orçamentária.  | Sim    | 13 | 5 | 65     | 3,3       |
|   | Não    | 14 | 3 | 42     |           |
|   | B/N    | 8  | 1 | 8      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 115    |           |
| 6.b) A instituição planeja a abertura de novos cursos: sequenciais, graduação, pós-graduação e extensão proporcionalmente à previsão orçamentária.                | Sim    | 15 | 5 | 75     | 3,5       |
|   | Não    | 13 | 3 | 39     |           |
|   | B/N    | 7  | 1 | 7      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 121    |           |
| 6.c) A instituição prevê a oferta de cursos sequenciais, graduação, pós-graduação e extensão fora de sua sede.  | Sim    | 13 | 5 | 65     | 3,6       |
|   | Não    | 11 | 3 | 33     |           |
|   | B/N    | 5  | 1 | 5      |           |
|   | TOTAL  | 29 |   | 103    |           |
| 6.d) A instituição desenvolve estudos na área de acompanhamento de egressos para validar e expandir seus cursos sequenciais, graduação, pós-graduação e extensão. | Sim    | 4  | 5 | 20     | 3,3       |
|   | Não    | 17 | 3 | 51     |           |
|   | B/N    | 1  | 1 | 1      |           |
|   | TOTAL  | 22 |   | 72     |           |

**INSTRUMENTO VI: Gestão estratégica de negócios**  
**Assunto: Consumidores interno e externo**

| Questões   | Escala       | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------------|-----|---|--------|-----------|
| 1.a) A instituição dispõe de uma sistemática para identificar clientes-chave dos produtos e serviços prestados.  | Sim          | 11  | 5 | 55     | 3,5       |
|  | Não          | 14  | 3 | 42     |           |
|  | B/N          | 4   | 1 | 4      |           |
|  | TOTAL        | 29  |   | 101    |           |
| 1.b) A instituição monitora e inova a compatibilidade entre mercado e a pertinência dos produtos e serviços disponibilizados.  | Sempre       | 2   | 5 | 10     | 3,1       |
|  | Regularmente | 8   | 4 | 32     |           |
|  | Às vezes     | 14  | 3 | 42     |           |
|  | Nunca        | 2   | 2 | 4      |           |
|  | B/N          | 3   | 1 | 3      |           |
|  | TOTAL        | 29  |   | 91     |           |
| 1.c) A escolha dos parceiros é realizada mediante critérios focados na sua dinâmica organizacional.  | Sim          | 13  | 5 | 65     | 3,6       |
|  | Não          | 11  | 3 | 33     |           |
|  | B/N          | 5   | 1 | 5      |           |
|  | TOTAL        | 29  |   | 103    |           |
| 1.d) A instituição adota estratégias diversificadas para atingir a sua demanda potencial (por exemplo: propaganda, publicidade, eventos, etc.).  | Sim          | 25  | 5 | 125    | 4,6       |
|  | Não          | 2   | 3 | 6      |           |
|  | B/N          | 2   | 1 | 2      |           |
|  | TOTAL        | 29  |   | 133    |           |
| 1.e) A instituição monitora o retorno dos investimentos das estratégias adotadas em função da demanda efetiva (por exemplo: retorno do processo seletivo, acompanhamento de egressos). | Sim          | 13  | 5 | 65     | 3,6       |
|  | Não          | 12  | 3 | 36     |           |
|  | B/N          | 4   | 1 | 4      |           |
|  | TOTAL        | 29  |   | 105    |           |
| 1.f) A instituição dispõe de esquemas de comunicação entre os vários segmentos institucionais internos.  | Sim          | 15  | 5 | 75     | 4,0       |
|  | Não          | 13  | 3 | 39     |           |
|  | B/N          | 1   | 1 | 1      |           |
|  | TOTAL        | 29  |   | 115    |           |
| 1.g) A instituição possui um serviço que monitora o nível de satisfação dos clientes internos e externos quanto aos produtos e serviços disponíveis.                                   | Sim          | 11  | 5 | 55     | 3,5       |
|  | Não          | 21  | 3 | 63     |           |
|  | B/N          | 3   | 1 | 3      |           |
|  | TOTAL        | 35  |   | 121    |           |
| 1.h) Os gestores orientam os novos membros de sua equipe nas tarefas e desafios através de treinamentos.   | Sim          | 14  | 5 | 70     | 3,7       |
|  | Não          | 19  | 3 | 57     |           |
|  | B/N          | 2   | 1 | 2      |           |
|  | TOTAL        | 35  |   | 129    |           |
| 1.i) O gerenciamento das práticas comunicacionais em todas as instâncias ocorre baseado nos princípios de transparência e ética profissional.  | Sim          | 50  | 5 | 250    | 3,8       |
|  | Não          | 58  | 3 | 174    |           |
|  | B/N          | 7   | 1 | 7      |           |
|  | TOTAL        | 115 |   | 431    |           |
| 1.j) A instituição implementa programa de produtividade de clientes para gerenciar o impacto dos serviços na comunidade distrital.   | Sim          | 2   | 5 | 10     | 3,0       |
|  | Não          | 18  | 3 | 54     |           |
|  | B/N          | 2   | 1 | 2      |           |
|  | TOTAL        | 22  |   | 66     |           |

Assunto: Produtos e serviços

| Questões   | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------|----|---|--------|-----------|
| 2.a) A instituição dispõe de uma sistemática de tratamento e processamento de dados para formulação de políticas mercadológicas.         | Sim    | 11 | 5 | 55     | 3,4       |
|  | Não    | 12 | 3 | 36     |           |
|  | B/N    | 6  | 1 | 6      |           |
|  | TOTAL  | 29 |   | 97     |           |
| 2.b) Os valores e os objetivos institucionais são claramente visíveis nos diversos canais de <i>marketing</i> .                          | Sim    | 10 | 5 | 50     | 3,5       |
|  | Não    | 16 | 3 | 48     |           |
|  | B/N    | 3  | 1 | 3      |           |
|  | TOTAL  | 29 |   | 101    |           |
| 2.c) O aperfeiçoamento de produtos e serviços é baseado na avaliação do cliente que se encontra registrado em documentos institucionais. | Sim    | 13 | 5 | 65     | 3,5       |
|  | Não    | 18 | 3 | 54     |           |
|  | B/N    | 4  | 1 | 4      |           |
|  | TOTAL  | 35 |   | 123    |           |
| 2.d) Existe receptividade por parte dos gestores às novas idéias para concepção de novos produtos e serviços.                            | Sim    | 26 | 5 | 130    | 4,3       |
|  | Não    | 6  | 3 | 18     |           |
|  | B/N    | 3  | 1 | 3      |           |
|  | TOTAL  | 35 |   | 151    |           |
| 2.e) A instituição é conhecida pela qualidade dos produtos e serviços que oferece.   | Sim    | 20 | 5 | 100    | 4,0       |
|  | Não    | 12 | 3 | 36     |           |
|  | B/N    | 3  | 1 | 3      |           |
|  | TOTAL  | 35 |   | 139    |           |

| Questões  | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------|----|---|--------|-----------|
| 2.f) A instituição é reconhecida pela tradição no mercado de ensino superior privado. | Sim    | 30 | 5 | 150    | 4,5       |
|   | Não    | 2  | 3 | 6      |           |
|   | B/N    | 3  | 1 | 3      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 159    |           |
| 2.g) A instituição trabalha a sua marca baseada na opinião dos clientes.              | Sim    | 17 | 5 | 85     | 3,7       |
|   | Não    | 14 | 3 | 42     |           |
|   | B/N    | 4  | 1 | 4      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 131    |           |

**Assunto: Produtividade institucional**

| Questões  | Escala | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------|----|---|--------|-----------|
| 3.a) As metas estabelecidas pela instituição podem ser alcançadas porque são oferecidas ferramentas, técnicas e processos.  | Sim    | 16 | 5 | 80     | 3,7       |
|   | Não    | 15 | 3 | 45     |           |
|   | B/N    | 4  | 1 | 4      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 129    |           |
| 3.b) Os cursos ofertados pela instituição apresentam produtividade em função do monitoramento das práticas organizacionais.   | Sim    | 12 | 5 | 60     | 3,3       |
|   | Não    | 16 | 3 | 48     |           |
|   | B/N    | 7  | 1 | 7      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 115    |           |
| 3.c) A instituição emprega metodologias e ferramentas adequadas para medir padrões de desempenho pedagógico e administrativo.   | Sim    | 18 | 5 | 90     | 3,7       |
|   | Não    | 12 | 3 | 36     |           |
|   | B/N    | 5  | 1 | 5      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 131    |           |
| 3.d) A instituição desenvolve programas de gerenciamento de mudanças por incremento de reuniões, oficinas, seminários, <i>workshoring</i> , relatórios, avaliação, encontros, projetos, entre outros. | Sim    | 15 | 5 | 75     | 3,8       |
|   | Não    | 19 | 3 | 57     |           |
|   | B/N    | 1  | 1 | 1      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 133    |           |
| 3.e) A instituição investe continuamente no treinamento de líderes inovativos.  | Sim    | 11 | 5 | 55     | 3,5       |
|   | Não    | 22 | 3 | 66     |           |
|   | B/N    | 2  | 1 | 2      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 123    |           |
| 3.f) A instituição possui uma sistemática de medição de sua produtividade integrada a tecnologias e práticas comunicacionais.   | Sim    | 8  | 5 | 40     | 3,2       |
|   | Não    | 22 | 3 | 66     |           |
|   | B/N    | 5  | 1 | 5      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 111    |           |
| 3.g) A retroalimentação dos processos baseada nos resultados da avaliação institucional tem otimizado recursos e tempo.   | Sim    | 15 | 5 | 75     | 3,6       |
|   | Não    | 16 | 3 | 48     |           |
|   | B/N    | 4  | 1 | 4      |           |
|   | TOTAL  | 35 |   | 127    |           |

**Assunto: Projetos de alto impacto institucional**

| Questões  | Escala | Fa  | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------|-----|---|--------|-----------|
| 4.a) A melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados se deve ao tratamento e acompanhamento dos processos com base em sua experiência de sucesso. | Sim    | 16  | 5 | 80     | 3,7       |
|   | Não    | 15  | 3 | 45     |           |
|   | B/N    | 4   | 1 | 4      |           |
|   | TOTAL  | 35  |   | 129    |           |
| 4.b) A instituição envolve todos os segmentos na elaboração e execução dos projetos de alto impacto organizacional.   | Sim    | 9   | 5 | 45     | 3,4       |
|   | Não    | 24  | 3 | 72     |           |
|   | B/N    | 2   | 1 | 2      |           |
|   | TOTAL  | 35  |   | 119    |           |
| 4.c) A alta gerência possui clareza quanto aos critérios estabelecidos para apreciação e aprovação de projetos de alto impacto institucional.               | Sim    | 15  | 5 | 75     | 3,6       |
|   | Não    | 15  | 3 | 45     |           |
|   | B/N    | 5   | 1 | 5      |           |
|   | TOTAL  | 35  |   | 125    |           |
| 4.d) A reengenharia institucional incorporou incentivos funcionais, planos de remuneração e novos valores organizacionais.                                  | Sim    | 50  | 5 | 250    | 3,5       |
|   | Não    | 82  | 3 | 246    |           |
|   | B/N    | 15  | 1 | 15     |           |
|   | TOTAL  | 147 |   | 511    |           |
| 4.e) A reengenharia institucional promoveu mudanças culturais e elevou o moral dos funcionários.  | Sim    | 47  | 5 | 235    | 3,5       |
|   | Não    | 87  | 3 | 261    |           |
|   | B/N    | 13  | 1 | 13     |           |
|   | TOTAL  | 147 |   | 509    |           |



**Assunto: Aperfeiçoamento**

| Questões   | Escala       | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--|--------------|----|---|--------|-----------|
| 5.a) A instituição promove política e ações de apoio a atividades de pós-graduação.    | Sempre       | 3  | 5 | 15     | 3,6       |
|  | Regularmente |    | 4 |        |           |
|  | Às vezes     | 7  | 3 | 21     |           |
|  | Nunca        |    | 2 |        |           |
|  | B/N          |    | 1 |        |           |
|  | TOTAL        | 10 |   | 36     |           |
| 5.b) A instituição promove política e ações de apoio a atividades de extensão.         | Sempre       | 2  | 5 | 10     | 3,3       |
|  | Regularmente |    | 4 |        |           |
|  | Às vezes     | 7  | 3 | 21     |           |
|  | Nunca        | 1  | 2 | 2      |           |
|  | B/N          |    | 1 |        |           |
|  | TOTAL        | 10 |   | 33     |           |
| 5.c) A instituição promove política e ações de apoio a estudos e pesquisa de egressos. | Sempre       |    | 5 |        | 3,8       |
|  | Regularmente | 4  | 4 | 16     |           |
|  | Às vezes     |    | 3 |        |           |
|  | Nunca        | 6  | 2 | 12     |           |
|  | B/N          |    | 1 |        |           |
|  | TOTAL        | 10 |   | 28     |           |

**Assunto: Prestação de serviços à comunidade**

| Questões  | Escala       | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|--------------|----|---|--------|-----------|
| 6.a) A instituição promove política e ações de apoio a programas de prestação de serviços à comunidade. | Sempre       | 1  | 5 | 5      | 2,8       |
|   | Regularmente |    | 4 |        |           |
|   | Às vezes     | 5  | 3 | 15     |           |
|   | Nunca        | 4  | 2 | 8      |           |
|   | B/N          |    | 1 |        |           |
|   | TOTAL        | 10 |   | 28     |           |

**INSTRUMENTO VII: Dados dos Docentes**

| Questões  | Escala           | Fa | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|---|------------------|----|---|--------|-----------|
| 7) Publicações científicas, tecnológicas, culturais, artísticas e outras. | > nº de docentes |    | 5 |        | 1,0       |
|   | = nº de docentes |    | 3 |        |           |
|   | < nº de docentes | 1  | 1 | 1      |           |

**INSTRUMENTO VIII: Avaliação das instalações****Assunto: Biblioteca**

| Questões           | Escala  | Fa   | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--------------------|---------|------|---|--------|-----------|
| 1.a) Espaço físico | Ótimo   | 175  | 5 | 875    | 3,4       |
|                    | Bom     | 647  | 4 | 2588   |           |
|                    | Regular | 550  | 3 | 1650   |           |
|                    | Ruim    | 298  | 2 | 596    |           |
|                    | B/N     | 50   | 1 | 20     |           |
|                    | TOTAL   | 1720 |   | 5729   |           |
| 1.b) Ventilação    | Ótimo   | 229  | 5 | 1145   | 3,5       |
|                    | Bom     | 740  | 4 | 2960   |           |
|                    | Regular | 509  | 3 | 1527   |           |
|                    | Ruim    | 189  | 2 | 378    |           |
|                    | TOTAL   | 53   | 1 | 53     |           |
|                    | B/N     | 1720 |   | 6063   |           |
| 1.c) Iluminação    | Ótimo   | 308  | 5 | 1540   | 3,8       |
|                    | Bom     | 942  | 4 | 3768   |           |
|                    | Regular | 346  | 3 | 1038   |           |
|                    | Ruim    | 79   | 2 | 158    |           |
|                    | B/N     | 45   | 1 | 45     |           |
|                    | TOTAL   | 1720 |   | 6549   |           |
| 1.d) Atendimento   | Ótimo   | 382  | 5 | 1910   | 3,8       |
|                    | Bom     | 786  | 4 | 3144   |           |
|                    | Regular | 361  | 3 | 1083   |           |
|                    | Ruim    | 146  | 2 | 292    |           |
|                    | B/N     | 45   | 1 | 45     |           |
|                    | TOTAL   | 1720 |   | 6474   |           |

| Questões                       | Escala  | Fa   | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--------------------------------|---------|------|---|--------|-----------|
| 1.e) Horário de funcionamento  | Ótimo   | 255  | 5 | 1275   | 3,5       |
|                                | Bom     | 876  | 4 | 3504   |           |
|                                | Regular | 378  | 3 | 1134   |           |
|                                | Ruim    | 163  | 2 | 326    |           |
|                                | B/N     | 48   | 1 | 48     |           |
|                                | TOTAL   | 1720 |   | 6287   |           |
| 1.f) Disponibilidade do acervo | Ótimo   | 77   | 5 | 385    | 3,1       |
|                                | Bom     | 549  | 4 | 2196   |           |
|                                | Regular | 665  | 3 | 1995   |           |
|                                | Ruim    | 377  | 2 | 754    |           |
|                                | B/N     | 52   | 1 | 52     |           |
|                                | TOTAL   | 1720 |   | 5382   |           |
| 1.g) Atualização do acervo     | Ótimo   | 57   | 5 | 285    | 3,1       |
|                                | Bom     | 500  | 4 | 2000   |           |
|                                | Regular | 750  | 3 | 2250   |           |
|                                | Ruim    | 346  | 2 | 692    |           |
|                                | B/N     | 67   | 1 | 67     |           |
|                                | TOTAL   | 1720 |   | 5294   |           |
| 1.h) Mobiliário                | Ótimo   | 105  | 5 | 525    | 3,3       |
|                                | Bom     | 705  | 4 | 2820   |           |
|                                | Regular | 616  | 3 | 1848   |           |
|                                | Ruim    | 227  | 2 | 454    |           |
|                                | B/N     | 67   | 1 | 67     |           |
|                                | TOTAL   | 1720 |   | 5714   |           |
| 1.i) Conservação e limpeza     | Ótimo   | 396  | 5 | 1980   | 3,9       |
|                                | Bom     | 941  | 4 | 3764   |           |
|                                | Regular | 236  | 3 | 708    |           |
|                                | Ruim    | 89   | 2 | 178    |           |
|                                | B/N     | 58   | 1 | 58     |           |
|                                | TOTAL   | 1720 |   | 6688   |           |

**Assunto: Sala de aula**

| Questões           | Escala  | Fa   | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|--------------------|---------|------|---|--------|-----------|
| 2.a) Espaço físico | Ótimo   | 134  | 5 | 670    | 3,1       |
|                    | Bom     | 509  | 4 | 2036   |           |
|                    | Regular | 504  | 3 | 1512   |           |
|                    | Ruim    | 542  | 2 | 1084   |           |
|                    | B/N     | 31   | 1 | 31     |           |
|                    | TOTAL   | 1720 |   | 5333   |           |
| 2.b) Ventilação    | Ótimo   | 91   | 5 | 455    | 3,0       |
|                    | Bom     | 427  | 4 | 1708   |           |
|                    | Regular | 552  | 3 | 1656   |           |
|                    | Ruim    | 628  | 2 | 1256   |           |
|                    | B/N     | 22   | 1 | 22     |           |
|                    | TOTAL   | 1720 |   | 5097   |           |
| 2.c) Iluminação    | Ótimo   | 205  | 5 | 1025   | 3,6       |
|                    | Bom     | 803  | 4 | 3212   |           |
|                    | Regular | 478  | 3 | 1434   |           |
|                    | Ruim    | 205  | 2 | 410    |           |
|                    | B/N     | 29   | 1 | 29     |           |
|                    | TOTAL   | 1720 |   | 6110   |           |
| 2.d) Quadro-de-giz | Ótimo   | 131  | 5 | 655    | 3,1       |
|                    | Bom     | 481  | 4 | 1924   |           |
|                    | Regular | 499  | 3 | 1497   |           |
|                    | Ruim    | 576  | 2 | 1152   |           |
|                    | B/N     | 33   | 1 | 33     |           |
|                    | TOTAL   | 1720 |   | 5261   |           |
| 2.e) Mobiliário    | Ótimo   | 158  | 5 | 790    | 3,4       |
|                    | Bom     | 700  | 4 | 2800   |           |
|                    | Regular | 549  | 3 | 1647   |           |
|                    | Ruim    | 267  | 2 | 534    |           |
|                    | B/N     | 46   | 1 | 46     |           |
|                    | TOTAL   | 1720 |   | 5817   |           |

| Questões                   | Escala  | Fa   | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|----------------------------|---------|------|---|--------|-----------|
| 2.f) Conservação e limpeza | Ótimo   | 248  | 5 | 1240   | 3,7       |
|                            | Bom     | 865  | 4 | 3460   |           |
|                            | Regular | 416  | 3 | 1248   |           |
|                            | Ruim    | 157  | 2 | 314    |           |
|                            | B/N     | 34   | 1 | 34     |           |
|                            | TOTAL   | 1720 |   | 6296   |           |

**Assunto: Instalações específicas e laboratórios**

| Questões                          | Escala  | Fa   | P | Fa x P | $\bar{X}$ |
|-----------------------------------|---------|------|---|--------|-----------|
| 3.a) Espaço físico                | Ótimo   | 158  | 5 | 790    | 3,2       |
|                                   | Bom     | 614  | 4 | 2456   |           |
|                                   | Regular | 492  | 3 | 1476   |           |
|                                   | Ruim    | 385  | 2 | 770    |           |
|                                   | B/N     | 71   | 1 | 71     |           |
|                                   | TOTAL   | 1720 |   | 5563   |           |
| 3.b) Ventilação                   | Ótimo   | 248  | 5 | 1240   | 3,5       |
|                                   | Bom     | 759  | 4 | 3036   |           |
|                                   | Regular | 437  | 3 | 1311   |           |
|                                   | Ruim    | 199  | 2 | 398    |           |
|                                   | B/N     | 77   | 1 | 77     |           |
|                                   | TOTAL   | 1720 |   | 6062   |           |
| 3.c) Iluminação                   | Ótimo   | 293  | 5 | 1465   | 3,8       |
|                                   | Bom     | 982  | 4 | 3928   |           |
|                                   | Regular | 272  | 3 | 816    |           |
|                                   | Ruim    | 96   | 2 | 192    |           |
|                                   | B/N     | 77   | 1 | 77     |           |
|                                   | TOTAL   | 1720 |   | 6478   |           |
| 3.d) Conservação e limpeza        | Ótimo   | 261  | 5 | 1305   | 3,8       |
|                                   | Bom     | 925  | 4 | 3700   |           |
|                                   | Regular | 272  | 3 | 816    |           |
|                                   | Ruim    | 74   | 2 | 148    |           |
|                                   | B/N     | 88   | 1 | 88     |           |
|                                   | TOTAL   | 1720 |   | 6057   |           |
| 3.e) Mobiliário                   | Ótimo   | 181  | 5 | 905    | 3,4       |
|                                   | Bom     | 693  | 4 | 2772   |           |
|                                   | Regular | 525  | 3 | 1575   |           |
|                                   | Ruim    | 225  | 2 | 450    |           |
|                                   | B/N     | 96   | 1 | 96     |           |
|                                   | TOTAL   | 1720 |   | 5798   |           |
| 3.f) Quantidade dos equipamentos  | Ótimo   | 148  | 5 | 740    | 3,1       |
|                                   | Bom     | 438  | 4 | 1752   |           |
|                                   | Regular | 547  | 3 | 1641   |           |
|                                   | Ruim    | 518  | 2 | 1036   |           |
|                                   | B/N     | 69   | 1 | 69     |           |
|                                   | TOTAL   | 1720 |   | 5238   |           |
| 3.g) Qualidade dos equipamentos   | Ótimo   | 120  | 5 | 600    | 3,1       |
|                                   | Bom     | 556  | 4 | 2224   |           |
|                                   | Regular | 531  | 3 | 1593   |           |
|                                   | Ruim    | 444  | 2 | 888    |           |
|                                   | B/N     | 69   | 1 | 69     |           |
|                                   | TOTAL   | 1720 |   | 5374   |           |
| 3.h) Acesso à rede de informações | Ótimo   | 218  | 5 | 1090   | 3,3       |
|                                   | Bom     | 619  | 4 | 2476   |           |
|                                   | Regular | 461  | 3 | 1383   |           |
|                                   | Ruim    | 334  | 2 | 668    |           |
|                                   | B/N     | 88   | 1 | 88     |           |
|                                   | TOTAL   | 1720 |   | 5705   |           |

**Assunto: Auditório**

| <b>Questões</b>            | <b>Escala</b>  | <b>Fa</b> | <b>P</b> | <b>Fa x P</b> | <b><math>\bar{X}</math></b> |
|----------------------------|----------------|-----------|----------|---------------|-----------------------------|
| 4.a) Espaço físico         | <b>Ótimo</b>   | 194       | 5        | 970           | 3,2                         |
|                            | <b>Bom</b>     | 520       | 4        | 2080          |                             |
|                            | <b>Regular</b> | 461       | 3        | 1383          |                             |
|                            | <b>Ruim</b>    | 461       | 2        | 922           |                             |
|                            | <b>B/N</b>     | 84        | 1        | 84            |                             |
|                            | <b>TOTAL</b>   | 1720      |          | 5439          |                             |
| 4.b) Ventilação            | <b>Ótimo</b>   | 131       | 5        | 655           | 3,3                         |
|                            | <b>Bom</b>     | 684       | 4        | 2736          |                             |
|                            | <b>Regular</b> | 542       | 3        | 1626          |                             |
|                            | <b>Ruim</b>    | 292       | 2        | 584           |                             |
|                            | <b>B/N</b>     | 71        | 1        | 71            |                             |
|                            | <b>TOTAL</b>   | 1720      |          | 5672          |                             |
| 4.c) Iluminação            | <b>Ótimo</b>   | 175       | 5        | 875           | 3,5                         |
|                            | <b>Bom</b>     | 814       | 4        | 3256          |                             |
|                            | <b>Regular</b> | 451       | 3        | 1353          |                             |
|                            | <b>Ruim</b>    | 206       | 2        | 412           |                             |
|                            | <b>B/N</b>     | 74        | 1        | 74            |                             |
|                            | <b>TOTAL</b>   | 1720      |          | 5970          |                             |
| 4.d) Conservação e limpeza | <b>Ótimo</b>   | 310       | 5        | 1550          | 3,7                         |
|                            | <b>Bom</b>     | 891       | 4        | 3564          |                             |
|                            | <b>Regular</b> | 320       | 3        | 960           |                             |
|                            | <b>Ruim</b>    | 103       | 2        | 206           |                             |
|                            | <b>B/N</b>     | 96        | 1        | 96            |                             |
|                            | <b>TOTAL</b>   | 1720      |          | 6376          |                             |
| 4.e) Acústica              | <b>Ótimo</b>   | 155       | 5        | 775           | 3,4                         |
|                            | <b>Bom</b>     | 746       | 4        | 2984          |                             |
|                            | <b>Regular</b> | 473       | 3        | 1419          |                             |
|                            | <b>Ruim</b>    | 234       | 2        | 468           |                             |
|                            | <b>B/N</b>     | 112       | 1        | 112           |                             |
|                            | <b>TOTAL</b>   | 1720      |          | 5758          |                             |

Fonte: Pesquisa de campo.

## **APÊNDICE D – PLANILHA DE CONDENSAÇÃO GERAL – MÉDIA DOS INDICADORES**

A média dos indicadores foi obtida por combinação das médias atribuídas a cada questão, de forma a possibilitar, por ocasião das análises, o relacionamento das questões em função das grandes classes de indicadores: eficácia, eficiência e produtividade.

Para cálculo da média dos indicadores foi utilizada a seguinte fórmula:

$$\bar{X} \text{ indicador} = \sum \bar{X} \text{ da questão} \div \text{Total de questões}$$

A seguir foi montada a planilha de condensação geral com a média dos indicadores.

## Média dos indicadores – eficácia

| Elemento de análise                            | Indicador   | Instrumento | Questão | $\bar{X}$ questão | $\bar{X}$ indicador |
|--|---|-------------|---------|-------------------|---------------------|
| Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional | Criação cultural e desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo | II          | 1a      | 4,5               | 4,0                 |
|  |   |             | 1b      | 3,8               |                     |
|  |   |             | 1c      | 4,2               |                     |
|  |   |             | 1d      | 3,7               |                     |
|  |   |             | 1e      | 3,8               |                     |
|  | Diplomação nas diferentes áreas do conhecimento                                     | II          | 1a      | 4,5               | 3,7                 |
|  |   |             | 1b      | 3,8               |                     |
|  |   |             | 1c      | 4,2               |                     |
|  |   |             | 1d      | 3,7               |                     |
|  |   |             | 1e      | 3,8               |                     |
|  |   | V           | 6d      | 3,3               |                     |
|  | Trabalho de investigação científica   | IV          | 1c      | 3,9               | 3,5                 |
|  |   |             | 1e      | 3,7               |                     |
|  |   |             | 5d      | 3,4               |                     |
|  |   | V           | 5a      | 3,2               |                     |
|  |   |             | 5b      | 3,3               |                     |
|  | Divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos                       | IV          | 1e      | 3,7               | 3,7                 |
|  | Aperfeiçoamento cultural e profissional   | VI          | 5a      | 3,6               | 3,2                 |
|  |   |             | 5b      | 3,3               |                     |
|  |   |             | 5c      | 2,8               |                     |
|  | Conhecimento dos problemas da atualidade, em particular os nacionais e regionais    | II          | 1a      | 4,5               | 4,1                 |
|  |   |             | 1b      | 3,8               |                     |
|  |   |             | 1c      | 4,2               |                     |
|  |   |             | 1d      | 3,7               |                     |
|  | Prestação de serviços à comunidade  | VI          | 6a      | 2,8               | 3,7                 |
| Alunos   | Produtos imediatos  | I           | 1b      | 5,0               | 5,0                 |
|  |   |             | 2       | 5,0               |                     |
|  |   |             | 3       | 5,0               |                     |
|  |   |             | 4       | 5,0               |                     |
|  |   |             | 5a      | 5,0               |                     |
|  |   |             | 5b      | 5,0               |                     |
|  | Produtos mediatos   | VI          | 5c      | 2,8               | 2,8                 |
| Impactos na instituição                        | Produção docente  | VII         | 5a      | 1,0               | 1,0                 |

Fonte: Pesquisa de campo.

## Média dos indicadores – eficiência

| Elemento de análise                            | Indicador                              | Instrumento | Questão | $\bar{X}$ questão | $\bar{X}$ indicador |
|--|--|-------------|---------|-------------------|---------------------|
| Alunos   | Produtos imediatos                     | I           | 1b      | 5,0               | 5,0                 |
|  |  |             | 2       | 5,0               |                     |
|  |  |             | 3       | 5,0               |                     |
|  |  |             | 4       | 5,0               |                     |
|  |  |             | 5a      | 5,0               |                     |
|  | Produtos media-tos                     | VI          | 5b      | 5,0               | 2,8                 |
|  |  |             | 5c      | 2,8               |                     |
| Impactos na instituição                        | Produção docente                       | VII         | 4a      | 1,0               | 1,0                 |
| Gestão participativa                           | Organização acadêmica e administrativa | III         | 5a      | 4,0               | 4,0                 |
|  | Atuação do Conselho Departamental      | III         | 1a      | 4,0               | 3,7                 |
|  |  |             | 1b      | 3,4               |                     |
|  | Planejamento das ações institucionais  | III         | 2a      | 3,1               | 3,1                 |
|  |  |             | 2b      | 3,0               |                     |
|  | Objetivos institucionais               | III         | 3a      | 3,2               | 3,3                 |
|  |  |             | 3b      | 3,4               |                     |
|  |  |             | 3c      | 3,4               |                     |
|  |  |             | 3d      | 3,2               |                     |
|  |  |             | 3e      | 3,0               |                     |
|  |  |             | 3f      | 3,3               |                     |
|  | Organização da rotina                  | III         | 2b      | 3,3               | 3,1                 |
|  |  |             | 4a      | 3,1               |                     |
|  |  |             | 4b      | 3,2               |                     |
|  |  |             | 4c      | 3,1               |                     |
|  |  |             | 4d      | 3,2               |                     |
|  |  |             | 4e      | 2,7               |                     |
|  |  |             | 4f      | 3,2               |                     |
|  |  |             | 4g      | 2,9               |                     |
|  |  |             | 4h      | 3,1               |                     |
|  |  |             | 4i      | 3,1               |                     |
| Efetividade do processo de ensino-aprendizagem | Currículo                              | II          | 1a      | 4,5               | 4,0                 |
|  |  |             | 1b      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 1c      | 4,2               |                     |
|  |  |             | 1d      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 1e      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 1f      | 3,9               |                     |
|  | Tempo de aprendizagem                  | II          | 2a      | 3,6               | 3,8                 |
|  |  |             | 2b      | 3,9               |                     |
|  |  |             | 2c      | 3,9               |                     |
|  |  |             | 2d      | 3,1               |                     |
|  |  |             | 2e      | 4,1               |                     |
|  |  |             | 2f      | 4,3               |                     |
|  | Práticas em sala de aula               | II          | 3a      | 4,0               | 3,6                 |
|  |  |             | 3b      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 3c      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 3d      | 3,3               |                     |
|  |  |             | 3e      | 3,3               |                     |
|  |  |             | 3f      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 3g      | 3,5               |                     |
|  |  |             | 3h      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 3i      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 3j      | 3,6               |                     |
|  | Estratégias de ensino                  | II          | 3l      | 3,3               | 3,5                 |
|  |  |             | 3m      | 3,4               |                     |
|  |  |             | 3i      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 3m      | 3,4               |                     |
|  |  |             | 4a      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 4b      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 4c      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 4d      | 3,1               |                     |

| Elemento de análise  | Indicador  | Instrumento | Questão | $\bar{X}$ questão | $\bar{X}$ indicador |
|--|--|-------------|---------|-------------------|---------------------|
| Efetividade do processo de ensino-aprendizagem (continuação) | Avaliação dos alunos                             | II          | 5a      | 3,3               | 3,5                 |
|  |  |             | 5b      | 3,1               |                     |
|  |  |             | 5c      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 5d      | 4,1               |                     |
|  |  |             | 5e      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 5f      | 3,1               |                     |
| Desenvolvimento do capital humano                            | Formação e atualização docente                   | IV          | 1a      | 4,1               | 4,0                 |
|  |  |             | 1b      | 4,5               |                     |
|  |  |             | 1c      | 3,9               |                     |
|  |  |             | 1d      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 1e      | 3,7               |                     |
|  | Experiência no ensino superior                   | IV          | 2a      | 2,9               | 3,1                 |
|  |  |             | 2b      | 4,4               |                     |
|  |  |             | 2c      | 4,3               |                     |
|  |  |             | 2d      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 2e      | 3,2               |                     |
|  | Estabilidade                                     | IV          | 3a      | 4,0               | 3,8                 |
|  |  |             | 3b      | 3,5               |                     |
|  | Jornada de trabalho                              | IV          | 4a      | 3,2               | 3,2                 |
|  | Compromisso com os objetivos institucionais      | IV          | 5a      | 2,8               | 3,3                 |
|  |  |             | 5b      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 5c      | 3,4               |                     |
|  |  |             | 5d      | 3,4               |                     |
| Gestão de recursos   | Plano estratégico                                | V           | 2a1     | 4,0               | 3,4                 |
|  |  |             | 2a2     | 3,0               |                     |
|  |  |             | 2a3     | 3,3               |                     |
|  | Infra-estrutura física e administrativa          | V           | 3a      | 3,0               | 3,3                 |
|  |  |             | 3b      | 3,3               |                     |
|  |  |             | 3c      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 3d      | 3,3               |                     |
|  | Recursos tecnológicos                            | V           | 4a      | 3,7               | 4,0                 |
|  |  |             | 4b      | 4,3               |                     |
|  |  |             | 4c      | 3,9               |                     |
|  |  |             | 4d      | 3,9               |                     |
|  | Alocação, desenvolvimento e captação de recursos | V           | 5a      | 3,2               | 3,3                 |
|  |  |             | 5b      | 3,3               |                     |
|  | Expansão institucional                           | V           | 6a      | 3,3               | 3,4                 |
|  |  |             | 6b      | 3,5               |                     |
|  |  |             | 6c      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 6d      | 3,3               |                     |
| Gestão estratégica de negócios                               | Consumidores interno e externo                   | VI          | 1a      | 3,5               | 3,6                 |
|  |  |             | 1b      | 3,1               |                     |
|  |  |             | 1c      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 1d      | 4,6               |                     |
|  |  |             | 1e      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 1f      | 4,0               |                     |
|  |  |             | 1g      | 3,5               |                     |
|  |  |             | 1h      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 1i      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 1j      | 3,0               |                     |
|  | Produtos e serviços                              | VI          | 2a      | 3,4               | 3,8                 |
|  |  |             | 2b      | 3,5               |                     |
|  |  |             | 2c      | 3,5               |                     |
|  |  |             | 2d      | 4,3               |                     |
|  |  |             | 2e      | 4,0               |                     |
|  |  |             | 2f      | 4,5               |                     |
|  |  |             | 2g      | 3,7               |                     |
|  | Produtividade institucional                      | VI          | 3a      | 3,7               | 3,5                 |
|  |  |             | 3b      | 3,3               |                     |
|  |  |             | 3c      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 3d      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 3e      | 3,5               |                     |
|  |  |             | 3f      | 3,2               |                     |
|  |  |             | 3g      | 3,6               |                     |



| Elemento de análise                          | Indicador                              | Instrumento | Questão  | $\bar{X}$ questão | $\bar{X}$ indicador |
|--|--|-------------|--|-------------------|---------------------|
| Gestão estratégica de negócios (continuação) | Projetos de alto impacto institucional | VI          | 4a   | 3,7               | 3,5                 |
|  |  |             | 4b   | 3,4               |                     |
|  |  |             | 4c   | 3,6               |                     |
|  |  |             | 4d   | 3,5               |                     |
|  |  |             | 4e   | 3,5               |                     |
| Instalações                                  | Instalações gerais                     | VIII        | 2a   | 3,1               | 3,4                 |
|  |  |             | 2b   | 3,0               |                     |
|  |  |             | 2c   | 3,6               |                     |
|  |  |             | 2d   | 3,1               |                     |
|  |  |             | 2e   | 3,4               |                     |
|  |  |             | 2f   | 3,7               |                     |
|  |  |             | 4a   | 3,2               |                     |
|  |  |             | 4b   | 3,3               |                     |
|  |  |             | 4c   | 3,5               |                     |
|  |  |             | 4d   | 3,7               |                     |
|  |  |             | 4e   | 3,4               |                     |
|  | Biblioteca                             | VIII        | 1a   | 3,5               | 3,5                 |
|  |  |             | 1b   | 3,5               |                     |
|  |  |             | 1c   | 3,8               |                     |
|  |  |             | 1d   | 3,8               |                     |
|  |  |             | 1e   | 3,5               |                     |
|  |  |             | 1f   | 3,1               |                     |
|  |  |             | 1g   | 3,1               |                     |
|  |  |             | 1h   | 3,3               |                     |
|  |  |             | 1i   | 3,9               |                     |
| Instalações (continuação)                    | Instalações específicas e laboratórios | VIII        | 3a   | 3,2               | 3,4                 |
|  |  |             | 3b   | 3,5               |                     |
|  |  |             | 3c   | 3,8               |                     |
|  |  |             | 3d   | 3,8               |                     |
|  |  |             | 3e   | 3,4               |                     |
|  |  |             | 3f   | 3,1               |                     |
|  |  |             | 3g   | 3,1               |                     |
|  |  |             | 3h   | 3,3               |                     |
| Âmbito acadêmico                             | Matrículas                             | I           | 4  | 5,0               | 5,0                 |
|  | Inscrições para os cursos              | CPPS        | Número total de inscritos  | 5546              | 5,0                 |
|  |  |             | Número de vagas  | 419               |                     |
|  | Formas de acesso                       | CPPS        | Processo Seletivo semestral com provas de Português, Redação, Língua estrangeira, Ciências e Estudos Sociais em conformidade com a legislação. |                   | 5,0                 |

Fonte: Pesquisa de campo.

## Média dos indicadores – produtividade

| Elemento de análise                            | Indicadores   | Instrumento | Questão | $\bar{X}$ questão | $\bar{X}$ indicador |
|--|---|-------------|---------|-------------------|---------------------|
| Funções atribuídas a IES                       | Desenvolvimento científico e técnico  | IV          | 1e      | 3,7               | 3,7                 |
|  | Transmissão, aplicação e crítica dos conhecimentos e técnicas                       | IV          | 1e      | 3,7               | 3,8                 |
|  |   |             | 2d      | 3,8               |                     |
|  | Apoio científico e técnico ao desenvolvimento econômico e social do país            | IV          | 1e      | 3,7               | 3,4                 |
|  |   |             | 5d      | 3,4               |                     |
|  |   | V           | 5a      | 3,2               |                     |
|  |   |             | 5b      | 3,3               |                     |
| Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional | Criação cultural e desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo | II          | 1a      | 4,5               | 4,0                 |
|  |   |             | 1b      | 3,8               |                     |
|  |   |             | 1c      | 4,2               |                     |
|  |   |             | 1d      | 3,7               |                     |
|  |   |             | 1e      | 3,8               |                     |
|  | Diplomação nas diferentes áreas do conhecimento                                     | II          | 1a      | 4,5               | 3,7                 |
|  |   |             | 1b      | 3,8               |                     |
|  |   |             | 1c      | 4,2               |                     |
|  |   |             | 1d      | 3,7               |                     |
|  |   |             | 1e      | 3,8               |                     |
|  |   | V           | 6d      | 3,3               |                     |
|  |   | VI          | 1e      | 3,6               |                     |
|  |   |             | 5c      | 2,8               |                     |
|  | Trabalho de investigação científica   | IV          | 1c      | 3,9               | 3,5                 |
|  |   |             | 1e      | 3,7               |                     |
|  |   | V           | 5d      | 3,4               |                     |
|  |   |             | 5a      | 3,2               |                     |
|  | Divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos                       | IV          | 5b      | 3,3               | 3,7                 |
|  |   |             | 1e      | 3,7               |                     |
|  | Aperfeiçoamento cultural e profissional   | VI          | 5a      | 3,6               | 3,2                 |
|  |   |             | 5b      | 3,3               |                     |
|  |   |             | 5c      | 2,8               |                     |
|  | Conhecimento dos problemas da atualidade, em particular os nacionais e regionais    | II          | 1a      | 4,5               | 4,1                 |
|  |   |             | 1b      | 3,8               |                     |
|  |   |             | 1c      | 4,2               |                     |
|  |   |             | 1d      | 3,7               |                     |
|  | Prestação de serviços à comunidade  | VI          | 6a      | 2,8               | 2,8                 |
| Alunos   | Produtos imediatos  | I           | 1b      | 5,0               | 5,0                 |
|  |   |             | 2       | 5,0               |                     |
|  |   |             | 3       | 5,0               |                     |
|  |   |             | 4       | 5,0               |                     |
|  |   |             | 5a      | 5,0               |                     |
|  |   |             | 5b      | 5,0               |                     |
|  | Produtos mediatos   | VI          | 5c      | 2,8               | 2,8                 |

| Elemento de análise                            | Indicador                              | Instrumento | Questão | $\bar{X}$ questão | $\bar{X}$ indicador |
|--|--|-------------|---------|-------------------|---------------------|
| Impactos na instituição                        | Produção docente                       | VII         | 4       | 1,0               | 1,0                 |
| Gestão participativa                           | Organização e acadêmica administrativa | III         | 5a      | 4,0               | 4,0                 |
|  | Atuação do Conselho Departamental      | III         | 1a      | 4,0               | 3,7                 |
|  |  |             | 1b      | 3,4               |                     |
|  | Planejamento das ações institucionais  | III         | 2a      | 3,1               | 3,1                 |
|  |  |             | 2b      | 3,0               |                     |
|  | Objetivos institucionais               | III         | 3a      | 3,2               | 3,3                 |
|  |  |             | 3b      | 3,4               |                     |
|  |  |             | 3c      | 3,4               |                     |
|  |  |             | 3d      | 3,2               |                     |
|  |  |             | 3e      | 3,0               |                     |
|  |  |             | 3f      | 3,3               |                     |
|  |  | V           | 2b      | 3,3               |                     |
|  | Organização da rotina                  | III         | 4a      | 3,1               | 3,1                 |
|  |  |             | 4b      | 3,2               |                     |
|  |  |             | 4c      | 3,1               |                     |
|  |  |             | 4d      | 3,2               |                     |
|  |  |             | 4e      | 2,7               |                     |
|  |  |             | 4f      | 3,2               |                     |
|  |  |             | 4g      | 2,9               |                     |
|  |  |             | 4h      | 3,1               |                     |
| Efetividade do processo de ensino-aprendizagem | Currículo                              | II          | 1a      | 4,5               | 4,0                 |
|  |  |             | 1b      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 1c      | 4,2               |                     |
|  |  |             | 1d      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 1e      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 1f      | 3,9               |                     |
|  | Tempo de aprendizagem                  | II          | 2a      | 3,6               | 3,8                 |
|  |  |             | 2b      | 3,9               |                     |
|  |  |             | 2c      | 3,9               |                     |
|  |  |             | 2d      | 3,1               |                     |
|  |  |             | 2e      | 4,1               |                     |
|  |  |             | 2f      | 4,3               |                     |
|  | Práticas em sala de aula               | II          | 3a      | 4,0               | 3,6                 |
|  |  |             | 3b      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 3c      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 3d      | 3,3               |                     |
|  |  |             | 3e      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 3f      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 3g      | 3,5               |                     |
|  |  |             | 3h      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 3i      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 3j      | 3,4               |                     |
|  | Estratégias de ensino                  | II          | 3l      | 3,3               | 3,5                 |
|  |  |             | 3m      | 3,4               |                     |
|  |  |             | 4a      | 3,8               |                     |
|  |  |             | 4b      | 3,6               |                     |
|  |  |             | 4c      | 3,7               |                     |
|  | Avaliação dos alunos                   | II          | 4d      | 3,2               | 3,5                 |
|  |  |             | 5a      | 3,3               |                     |
|  |  |             | 5b      | 3,1               |                     |
|  |  |             | 5c      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 5d      | 4,1               |                     |
|  |  |             | 5e      | 3,7               |                     |
|  |  |             | 5f      | 3,1               |                     |

| Elemento de análise               | Indicador  | Instrumento | Questão | $\bar{X}$ questão | $\bar{X}$ indicador |
|-----------------------------------|--|-------------|---------|-------------------|---------------------|
| Desenvolvimento do capital humano | Formação e atualização docente                   | IV          | 1a      | 4,1               | 4,0                 |
|                                   |  |             | 1b      | 4,5               |                     |
|                                   |  |             | 1c      | 3,9               |                     |
|                                   |  |             | 1d      | 3,7               |                     |
|                                   |  |             | 1e      | 3,7               |                     |
|                                   | Experiência no ensino superior                   | IV          | 2a      | 2,9               | 3,1                 |
|                                   |  |             | 2b      | 4,4               |                     |
|                                   |  |             | 2c      | 4,3               |                     |
|                                   |  |             | 2d      | 3,8               |                     |
|                                   |  |             | 2e      | 3,2               |                     |
|                                   | Estabilidade                                     | IV          | 3a      | 4,0               | 3,8                 |
|                                   | Jornada de trabalho                              | IV          | 3b      | 3,5               | 3,2                 |
|                                   |  |             | 4a      | 3,2               |                     |
|                                   | Compromisso com os objetivos institucionais      | IV          | 5a      | 2,8               | 3,3                 |
|                                   |  |             | 5b      | 3,6               |                     |
|                                   |  |             | 5c      | 3,4               |                     |
|                                   |  |             | 5d      | 3,4               |                     |
| Gestão de recursos                | Plano estratégico                                | V           | 2a1     | 4,0               | 3,4                 |
|                                   |  |             | 2a2     | 3,0               |                     |
|                                   |  |             | 2a3     | 3,3               |                     |
|                                   | Infra-estrutura física e administrativa          | V           | 3a      | 3,0               | 3,3                 |
|                                   |  |             | 3b      | 3,3               |                     |
|                                   |  |             | 3c      | 3,6               |                     |
|                                   |  |             | 3d      | 3,3               |                     |
|                                   | Recursos tecnológicos                            | V           | 4a      | 3,7               | 4,0                 |
|                                   |  |             | 4b      | 4,3               |                     |
|                                   |  |             | 4c      | 3,9               |                     |
|                                   |  |             | 4d      | 3,9               |                     |
|                                   | Alocação, desenvolvimento e captação de recursos | V           | 5a      | 3,2               | 3,3                 |
|                                   |  |             | 5b      | 3,3               |                     |
|                                   | Expansão institucional                           | V           | 6a      | 3,3               | 3,4                 |
|                                   |  |             | 6b      | 3,5               |                     |
|                                   |  |             | 6c      | 3,6               |                     |
|                                   |  |             | 6d      | 3,3               |                     |
| Gestão estratégica de negócios    | Consumidores interno e externo                   | VI          | 1a      | 3,5               | 3,6                 |
|                                   |  |             | 1b      | 3,1               |                     |
|                                   |  |             | 1c      | 3,6               |                     |
|                                   |  |             | 1d      | 4,6               |                     |
|                                   |  |             | 1e      | 3,6               |                     |
|                                   |  |             | 1f      | 4,0               |                     |
|                                   |  |             | 1g      | 3,5               |                     |
|                                   |  |             | 1h      | 3,7               |                     |
|                                   |  |             | 1i      | 3,8               |                     |
|                                   |  |             | 1j      | 3,0               |                     |
|                                   | Produtos e serviços                              | VI          | 2a      | 3,4               | 3,8                 |
|                                   |  |             | 2b      | 3,5               |                     |
|                                   |  |             | 2c      | 3,5               |                     |
|                                   |  |             | 2d      | 4,3               |                     |
|                                   |  |             | 2e      | 4,0               |                     |
|                                   |  |             | 2f      | 4,5               |                     |
|                                   |  |             | 2g      | 3,7               |                     |
|                                   | Produtividade institucional                      | VI          | 3a      | 3,7               | 3,5                 |
|                                   |  |             | 3b      | 3,3               |                     |
|                                   |  |             | 3c      | 3,7               |                     |
|                                   |  |             | 3d      | 3,8               |                     |
|                                   |  |             | 3e      | 3,5               |                     |
|                                   |  |             | 3f      | 3,2               |                     |
|                                   |  |             | 3g      | 3,6               |                     |
|                                   | Projetos de alto impacto institucional           | VI          | 4a      | 3,7               | 3,5                 |
|                                   |  |             | 4b      | 3,4               |                     |
|                                   |  |             | 4c      | 3,6               |                     |
|                                   |  |             | 4d      | 3,5               |                     |
|                                   |  |             | 4e      | 3,5               |                     |

| Elemento de análise | Indicador                              | Instrumento | Questão  | $\bar{X}$ questão | $\bar{X}$ indicador |
|---------------------|--|-------------|--|-------------------|---------------------|
| Instalações         | Instalações gerais                     | VIII        | 2a   | 3,1               | 3,3                 |
|                     |  |             | 2b   | 3,0               |                     |
|                     |  |             | 2c   | 3,6               |                     |
|                     |  |             | 2d   | 3,1               |                     |
|                     |  |             | 2e   | 3,4               |                     |
|                     |  |             | 2f   | 3,7               |                     |
|                     |  |             | 4a   | 3,2               |                     |
|                     |  |             | 4b   | 3,3               |                     |
|                     |  |             | 4c   | 3,5               |                     |
|                     |  |             | 4d   | 3,7               |                     |
|                     |  |             | 4e   | 3,4               |                     |
|                     | Biblioteca                             | VIII        | 1a   | 3,4               | 3,5                 |
|                     |  |             | 1b   | 3,5               |                     |
|                     |  |             | 1c   | 3,8               |                     |
|                     |  |             | 1d   | 3,8               |                     |
|                     |  |             | 1e   | 3,9               |                     |
|                     |  |             | 1f   | 3,1               |                     |
|                     |  |             | 1g   | 3,1               |                     |
|                     |  |             | 1h   | 3,3               |                     |
|                     |  |             | 1i   | 3,9               |                     |
|                     | Instalações específicas e laboratórios | VIII        | 3a   | 3,2               | 3,4                 |
|                     |  |             | 3b   | 3,5               |                     |
|                     |  |             | 3c   | 3,8               |                     |
|                     |  |             | 3d   | 3,5               |                     |
|                     |  |             | 3e   | 3,4               |                     |
|                     |  |             | 3f   | 3,1               |                     |
|                     |  |             | 3g   | 3,1               |                     |
|                     |  |             | 3h   | 3,3               |                     |
| Âmbito académico    | Matrículas                             | I           | 4  | 5,0               | 5,0                 |
|                     | Inscrições para os cursos              | CPPS        | Número total de inscritos  | 5546              | 5,0                 |
|                     |  |             | Número de vagas  | 419               |                     |
|                     | Formas de acesso                       | CPPS        | Processo Seletivo semestral com provas de Português, Redação, Língua estrangeira, Ciências e Estudos Sociais, em conformidade com a legislação |                   | 5,0                 |

Fonte: Pesquisa de campo.

## **APÊNDICE E – FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES PROPOSTAS**

O formulário apresentado a seguir foi elaborado como sugestão para o acompanhamento das atividades propostas e relacionadas às estratégias e ações a serem implementadas na IES.

**FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES****Estratégia:****Ação:****Atividades:**

| <b>Responsável</b> | <b>Data início</b> | <b>Data fim</b> |
|--------------------|--------------------|-----------------|
|                    |                    |                 |

**Resultado esperado no período:****Resultado alcançado:****Comentários:**